

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA**  
**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA MANAGEMENTU**

Sestavení pracovního týmu na základě osobnostních typologií ve vybrané organizaci

Establishing a Working Team Based on Personality Typology in a Selected Company

Student: Michaela Pracuchová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Michaela Pracuchová**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: Sestavení pracovního týmu na základě osobnostních typologií ve  
vybrané společnosti  
Establishment of a Working Team Based on Personality Typology in a  
Selected Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska osobnostních typologií
  3. Charakteristika vybrané společnosti
  4. Sestavení týmu na základě osobnostních typologií
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.  
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 07.05.2020

---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

---

doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
*děkan fakulty*

„Prohlašuji, že jsou celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě 29.5.2020

  
.....  
*Michaela Pracuchová*

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat mé vedoucí práce, paní Ing. Kateřině Kashi, Ph.D., za cenné rady, odbornou pomoc a připomínky, které mi poskytla při zpracovávání této bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat společnosti Explicit Invest, s.r.o. za pomoc a vstřícnost při zjišťování potřebných informací týkajících se zpracování mé bakalářské práce ohledně sestavení pracovního týmu na základě osobnostních typologií.

# Obsah:

<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA OSOBNOSTNÍCH TYPOLOGIÍ.....</b>	<b>9</b>
2.1 ZÁKLADNÍ POJMY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEJICH CÍLE .....	9
2.2 POJETÍ TÝMŮ .....	10
2.3 FORMY TÝMŮ .....	11
2.4 PŘÍNOSY TÝMU .....	14
2.5 PRAVIDLA TÝMU .....	14
2.6 TÝMOVÉ CÍLE .....	16
2.7 SESTAVENÍ TÝMU .....	17
2.7.1 VELIKOST TÝMU.....	18
2.7.2 ČLENOVÉ TÝMU .....	18
2.8 OSOBNOST A JEJÍ TYPY .....	18
2.8.1 EXTRAVERZE A INTROVERZE.....	19
2.8.2 SMYSLOVÉ A INTUITIVNÍ VNÍMÁNÍ.....	20
2.8.3 MYŠLENÍ A CÍTĚNÍ .....	21
2.8.4 USUZOVÁNÍ A VNÍMÁNÍ .....	21
2.9 ŠESTNÁCT OSOBNOSTNÍCH TYPŮ .....	22
2.10 MBTI .....	26
2.11 TEMPERAMENT.....	27
2.12 TÝMOVÉ ROLE .....	29
2.12.1 KOORDINÁTOR .....	30
2.12.2 TÝMOVÝ PRACOVNÍK .....	30
2.12.3 VYHLEDÁVAČ ZDROJŮ .....	30
2.12.4 FORMOVAČ .....	30
2.12.5 REALIZÁTOR .....	31
2.12.6 DOKONČOVATEL .....	31
2.12.7 SPECIALISTA.....	31
2.12.8 MYSLITEL .....	31
2.12.9 VYHODNOCOVATEL .....	32
2.13 TÝMOVÝ VEDOUCÍ.....	32
2.14 SOCIOLOGICKÝ PRŮZKUM.....	33
2.14.1 ETAPY VÝZKUMNÉHO PROCESU.....	33
2.14.2 DOTAZNÍK .....	34
<b>3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>36</b>
3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI EXPLICIT INVEST, S.R.O. ....	36

3.1.1 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI .....	37
3.1.2 SPOLUPRACOVNÍCI .....	38
<b>4 SESTAVENÍ TÝMU NA ZÁKLADĚ OSOBNOSTNÍCH TYPOLOGIÍ .....</b>	<b>39</b>
4.1. JEDNOTLIVÉ ZPŮSOBY HLEDÁNÍ SPOLUPRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI EXPLICIT INVEST, S.R.O. ....	39
4.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	41
4.3 TEST OSOBNOSTNÍCH TYPOLOGIÍ.....	50
4.4 SESTAVENÍ KONKRÉTNÍHO TÝMU .....	51
<b>5 ZÁVĚR.....</b>	<b>53</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>54</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>56</b>
<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE .....</b>	<b>57</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>58</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>59</b>

# 1 Úvod

Týmová spolupráce je důležitým nástrojem v řízení lidských zdrojů. Jejím zavedením ve společnosti se snižuje nátlak na jednotlivce, zvyšujeme sounáležitost a podporujeme i zkvalitnění mezilidských vztahů. Jinak řečeno zaměstnanci necítí takový stres, mají pocit, že jsou více důležití a svým konáním ovlivňují, a nakonec také zkvalitňují komunikaci.

Ačkoliv je týmová spolupráce v dnešní době velmi vyhledávaným způsobem spolupráce ne každý jedinec se v týmu cítí dobře. Každý mám jiné priority, jinak reagujeme na podněty, zpracováváme informace, komunikujeme atd. Jak tedy docílit, abychom se v práci cítili příjemně a vytvořili spolu silný a fungující tým?

Cílem této práce je posoudit kandidáty na členy týmu a na základě jejich osobnostních typologií sestavit pracovní tým o 5ti členech. Tento tým má za úkol získávat nové klienty, pečovat o stávající klienty a tvořit finanční portfolia na základě přání a potřeb klientů.

V teoretické části jsou stručně představeny aspekty řízení lidských zdrojů. Konkrétně se pak zaměřuje na tým, týmovou spolupráci, osobnost a její osobnostní typologie, formy týmů a týmové role. Seznámíme se také se způsobem zjišťování osobnostních typologií a také se vzájemnou kompatibilitou těchto typologií.

Obsahem praktické části bakalářské práce je představení společnosti Explicit invest, s.r.o. Jsou zde představeny základní informace, stručná historie, organizační struktura a také spolupracovníci, kteří tuto firmu tvoří. Pomocí rozhovorů a sociálních sítí získáme kandidáty na spolupráci a s těmi budeme nadále pracovat a zjišťovat jejich osobností typologii a jakou týmovou roli by v našem týmu hráli. Výsledky, které získáme, budou následně interpretovány.

V závěru bakalářské práce naleznete vlastní návrhy na řešení, doporučení a shrnutí celé práce týkající se oblasti sestavení pracovního týmu na základě osobnostních typologií



## 2 Teoretická východiska osobnostních typologií

V první části této kapitoly budou stručně popsány a charakterizovány základní pojmy týkající se řízení lidských zdrojů a jejich cílů. Dále se zde seznámíme s pojmy jako je tým, týmová práce a osobnost, kde se zaměříme na osobnostní typologie.

### 2.1 Základní pojmy řízení lidských zdrojů a jejich cíle

S pojmem řízení lidských zdrojů se můžeme setkat již od 50. a 60. let 20. století. Tento pojem vychází z chování jednotlivce, strategického řízení, lidského bohatství a vztahů vytvářených na pracovišti.<sup>1</sup>

Vše, co se týče zaměstnání a řízení lidí ve firmě, je zahrnuto do tohoto pojmu. Každá činnost od strategického řízení lidských zdrojů, rozvoje organizace přes výběr a získávání zaměstnanců až po jejich odměňování je zde zahrnuto. Hlavní důraz je kladen na lidskou pracovní sílu, jakožto nejdůležitější faktor. A udává tak významnost člověka a jeho postavení.<sup>2</sup>

Lidé jsou nepostradatelným článkem pro zajištění chodu celého podniku. Jsou zapotřebí pro shromažďování materiálu, který uvedou do pohybu a přetvoří na informace, díky nimž se rozšiřují znalosti zaměstnanců a v neposlední řadě shromažďují také finanční zdroje. Úspěšnost či naopak neúspěšnost organizací na trhu závisí především na zacházení s těmito zdroji.<sup>3</sup>

Řízení lidských zdrojů je nejdůležitějším článkem organizace, jak je patrné z níže uvedeného obrázku. Zaměřuje se na každého jedince. Zkoumá jeho vlastnosti, schopnosti, zkušenosti, znalosti, chování atd. Důležitou součástí fungujícího pracoviště je oboustranná zpětná vazba, díky níž je zajištěna optimální spolupráce. Dále je také důležité starat se o schopnosti jedince či skupiny a dále je rozvíjet. Musíme je umět správně namotivovat, což vede ke zvýšení jejich spokojenosti a poté ke zvýšení efektivity práce.

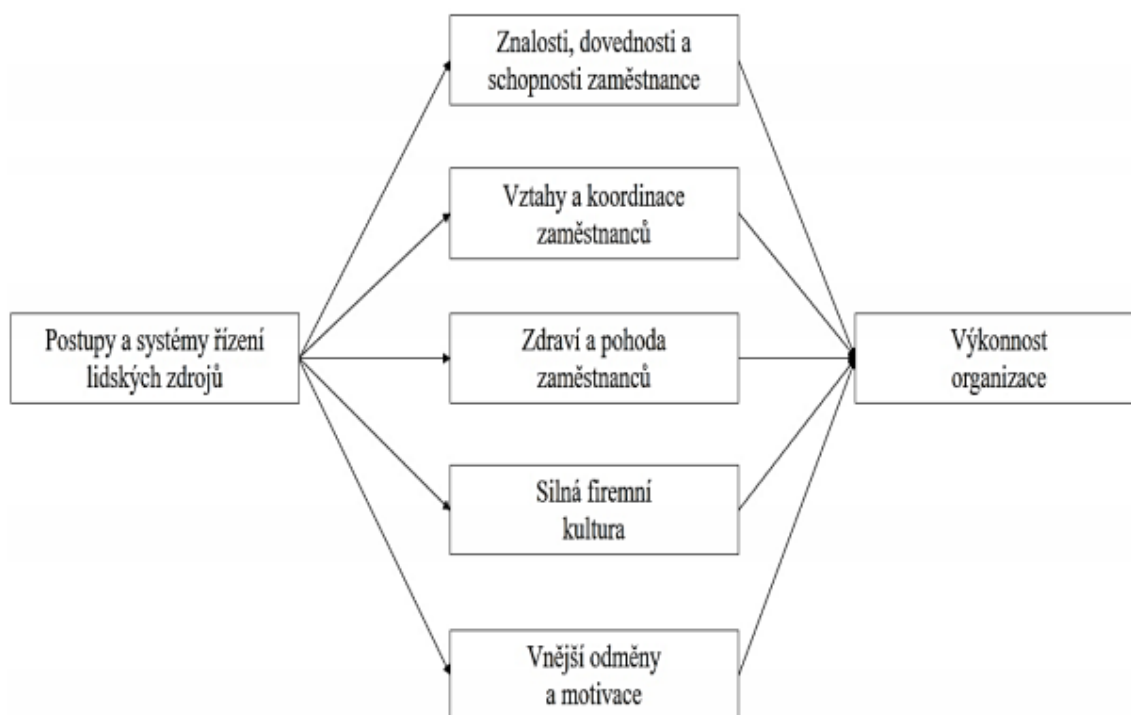
---

<sup>1</sup> HORVÁTHOVÁ, P. a kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*, str. 2

<sup>2</sup> AMSTROG, Michael a Stephen TAYLOR (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*, str. 45-46

<sup>3</sup> HORVÁTHOVÁ, P. a kol. (2014) *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. str. 2

Obrázek 2.1 Spojení řízení lidských zdrojů a výkon organizace



Zdroj: PAAUWE, J., GUEST, D., E., WRIGHT, P., M., (2013) *HRM & Performance Achievements & Challenges*. str. 19

Správný chod organizace se zabezpečuje prostřednictvím lidských zdrojů, a proto je tento úkol klíčový. Prostřednictvím svých zaměstnanců organizace chtějí dosahovat svých stanovených cílů. Ať už se jedná o cíle operativní, strategické či taktické. Aby bylo dosaženo efektivního a kvalitního výkonu zaměstnance, je zapotřebí lidi vést. Což je dalším cílem řízení lidských zdrojů.<sup>4</sup>

## 2.2 Pojetí týmů

Abychom si mohli lépe specifikovat různé formy týmů, je důležité si nejdříve charakterizovat co to tým vlastně je.

Pojem tým bývá často zaměňován s pojmem pracovní skupina. Tyto dva pojmy ovšem nejsou synonyma. Hlavním rozdílem je společný cíl. Tým má, na rozdíl od pracovní skupiny, společný, časově omezený cíl a při dosahování tohoto cíle jsou členové týmu na sobě navzájem závislí. V pracovní skupině mohou lidé práci vykonávat samostatně. Rozdíl je také v množství členů. V pracovní skupině může být

<sup>4</sup> AMSTRONG, Michael Stephen TAYLOR (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. str. 48

členů prakticky neomezené množství, kdežto u týmu je doporučováno pět až devět členů.<sup>5</sup>

Tým je charakterizován těmito výraznými rysy:

- členové mají společný cíl a společně se snaží cíle dosáhnout,
- všichni členové jsou si rovni,
- jsou zde vlastní pravidla, která respektují všichni členové,
- členové mají vymezené role a odpovědnosti,
- funguje zde efektivní komunikace,
- členové používají zpětnou vazbu a hodnotí proces práce,
- počet členů je přibližně sedm.

Další důležitou věcí v týmu je komunikace. Každý člen týmu by měl vědět, jak správně komunikovat. V případě použití špatné komunikační techniky může dojít k neadekvátnímu předávání informací, a to vede k negativním událostem v životě týmu. Pro dlouhodobé správné a efektivní fungování týmu je správná komunikace nezbytnou součástí.

Nedílnou součástí každého týmu je jeho vedoucí. Tento člen má veliký vliv na fungování. Měl by znát požadavky na splnění cílů, kterých má tým dosáhnout, ale i požadavky týmu, který vede. Měl by znát silné a slabé stránky členů a brát je v potaz při zadávání úkolů, přidělovat týmové role a individuálně motivovat každého člena týmu, aby bylo dosaženo předem stanoveného cíle.

## 2.3 Formy týmů

Týmy můžeme rozlišovat na základě více faktorů. Například podle předmětu činnosti, doby existence, způsobu vykonávání práce, počtu členů, vztahu k okolí společnosti atd. Název týmu často vysvětluje, za jakým účelem byl tým založen.

Týmy je možné rozdělit také podle dvou charakteristik vytvořených Ralfem H. Bayem.

- **podle doby fungování týmu** – jedná se buď tým dlouhodobý nebo časově omezený,

---

<sup>5</sup> HOTVÁTHOVÁ, P. (2008). *Týmy a týmová spolupráce*. str. 12

- **podle organizační identity** – týmy jsou buď přímou součástí organizace nebo fungují vedle formální organizace<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> HORVÁTHOVÁ, P., (2008) *Týmy a týmová spolupráce str. 14-15*

*Tabulka 2.1 Klasifikace týmů podle R. H. Baye*

		doba fungování týmu	
organizační identity	součástí	dlouhodobé fungování (2 a více let)	omezené fungování
		autonomní týmy procesní týmy podnikatelské jednotky	kroužky kvality inovační týmy Kaizen týmy
	existují vedle	projektové týmy týmy zavádění TPM*	týmy "rychlých projektů" "Hot Groups"

\* TPM = totálně produktivní  
údržba

*Zdroj: HORVÁTHOVÁ, P.,(2008) Týmy a týmová spolupráce, str. 15*

Zástupci jednotlivých forem týmů:

### 1. autonomní tým

- tým je součástí organizace, funguje dlouhodobě,
- zaměřuje se na ekonomické cíle, především na zlepšení konkurenceschopnosti
- většinou se jedná o částečně autonomní tým,
- orientace týmu je zaměřena na ekonomické cíle, zejména na zlepšování konkurenceschopnosti,
- podmínkou pro fungování týmu je organizační struktura,
- jednotliví členové jsou vzájemně zastupitelní
- řídí se sám a sám zodpovídá za výstup, kvalitu a proces,

### 2. kroužek kvality

- je součástí organizace,
- funguje omezenou dobu,
- nejčastější se s ním setkáme ve výrobních závodech,
- všichni členové týmu pochází ze stejného pracovního úseku,
- každá schůzka je vedena moderátorem,
- úkolem toho týmu je vysledovat, analyzovat a vyřešit problém týkající se kvality v pracovním úseku.

### 3. projektový tým

- dlouhodobě fungující tým, který není součástí organizace,
- je sestaven za účelem řešení určitého projektu,
- členové jsou vybráni z formální organizace a seskupeni do projektových týmů s daným úkolem,
- členové jsou vybíráni na základě odbornosti, schopnosti pracovat v týmu a možnosti být uvolněn pro práci v tomto týmu,
- komunikace je otevřená, členové se navzájem respektují ve svých názorech,
- vedoucím týmu je projektový manažer, zodpovídá za dosažení cílů projektu i za sestavení týmu.

### 4. „Hot Groups“

- není součástí organizace, funguje omezenou dobu,
- tým je složen z lidí s různou odborností a z různých částí organizace,
- jsou zde zastoupeni lidé odlišných hierarchických úrovní,
- jsou vedeni týmovým vedoucím,
- jejich účelem je splnění speciálního úkolu
- po splnění úkolu je rozpuštěn.<sup>7</sup>

## 2.4 Přínosy týmu

Snad největším přínosem je spojení znalostí jednotlivých členů týmu. Tím odvedou lepší práci a společně vymyslí více řešení. Když se členové navzájem dobře znají, dokáží si pomoci navzájem, inspirovat se, sdílet znalosti, dovednosti učit se od sebe navzájem, a to vede k rozvoji každého člena. Díky spolupráci navíc dochází k vychytání až eliminaci chyb jednotlivců. Být součástí týmu přispívá i k duševnímu rozvoji členů. Zvyšuje se sebevědomí, v očích ostatních získáváme určitou prestiž a uznání. Učíme se hledat kompromisní řešení problémů. Navíc se snižují obavy ze selhání a nesení zodpovědnosti. Při správné spolupráci a rozdělení práce se vyvarujeme stresu a snižuje se riziko „syndromu vyhoření“.

## 2.5 Pravidla týmu

Jak již bylo dříve uvedeno, jedním ze základních znaků týmu je tvorba vlastních pravidel, které všichni členové týmu dodržují a respektují. Existují dva typy pravidel.

---

<sup>7</sup> HORVÁTHOVÁ, P., (2008) *Týmy a týmová spolupráce str 15-18*

Formální pravidla, které jsou dána organizací. Tato pravidla slouží k zajištění pocitu bezpečí v týmu, jak u vedoucího, tak u členů týmu. Tato pravidla jsou uvedena například v řádech, směrnících či stanovách. Formální pravidla je nutné dodržovat a ve většině organizací je porušení přísně trestáno. Avšak v některých týmech se na občasné porušení pravidel hledí jako na méně závažný prohřešek.

K formálním pravidlům týmu patří např.:

- odpovědnost za rozhodování,
- systém kontroly,
- čas příchodu a odchodu do kanceláře,
- forma komunikace se zákazníky, klienty a s médii,
- nakládání s citlivými informacemi,
- přípustné a nepřípustné oblečení, tzv. kodex oblékání,
- využívání financí,
- forma přípustných darů partnerům a od partnerů,
- přesně stanovený čas oběda atd.<sup>8</sup>

Jako druhý typ pravidel jsou pravidla neformální. Přesto že tato pravidla nejsou nikde uvedena, každý člen týmu je zná a dodržuje je. Množství těchto pravidel je přímo úměrné délce trvání týmu. Čím déle tým funguje, tím více neformálních pravidel existuje. V těchto pravidlech najdeme zejména informace týkající se života týmu.

Mezi neformální pravidla patří např.:

- týmová gratulace oslavencům týmu,
- neformální večírek u příležitosti přijetí nového člena týmu,
- oslava velmi výrazných úspěchů týmu,
- způsob trávení volného času,
- správná volba oblečení.

Při zapracování nového člena týmu je důležité dát si pozor na seznámení s nepsanými pravidly, aby později nedošlo k situaci, při které dojde k porušení tohoto pravidla novým členem, aniž by on sám věděl, že nějaké pravidlo vůbec porušil.

---

<sup>8</sup> HORVÁTHOVÁ. P. (2008) *Týmy a týmová spolupráce* str. 34

## 2.6 Týmové cíle

Hlavní znakem týmu je jeho společný cíl a společná vůle toho cíle dosáhnout. Aby bylo možné cíle dosáhnout, musí být jasně definovaný a musí být reálné jeho splnění. Při stanovování cíle je dobré zapojit všechny členy týmu.

Cíle by měly splňovat určité podmínky:

- kvantifikovatelnost a měřitelnost,
- dosažitelnost,
- měli by být zajímavé a podnětné,
- měly by být formulovány písemně, jasně stručně a jednoznačně,

V každé organizaci existuje určitá hierarchie cílů, tzn., že cíle jsou stanovovány, jak pro celou organizaci, tak pro jednotlivé organizační útvary.

Týmy mají tyto základní typy cílů:

- cíle, které souvisí se strategickými cíli organizace, vycházejí z nich,
- vlastní, specifické cíle

Také můžeme rozlišovat cíle na:

- **kvantitativní cíle** – k měření tohoto cíle využíváme podnikohospodářské ukazatele jako obrát, náklady, kvalitativní ukazatele, čísla o výrobě a prodeji atd.
- **kvalitativní cíle** - jedná se o cíle v personálním a organizačním rozvoji, kreativní cíle, koncepční rozvoj atd.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> HORVÁTHOVÁ, P., (2008) *Týmy a týmová spolupráce str 37-39*



Správný cíl by tedy měl být SMART.

*Tabulka 2.3 SMART cíl*

<b>S - specifický (specific, stretching)</b>	specifický, originální, zvláštní, konkrétní a náročný, jednoznačný, poctivý, srozumitelný a podnětný
<b>M - měřitelný (measurable)</b>	měřitelný, tedy vyjádřitelný v pojmech množství, kvality, času a peněz, vyčíslitelný, jelikož lidé dokážou porovnávat pouze číselné hodnoty
<b>A - akceptovatelný (agreed, achievable)</b>	přijatelný pro manažery, podnikatele či společníky, zaměstnance organizace, veřejnost, dosažitelný, tedy podnětný, náročný, ale dosažitelný pro schopného a motivovaného jedince
<b>R - reálný (realistic, relevant)</b>	uskutečnitelný, splnitelný, aby podněcoval k pracovníku výkonu, relevantní, odpovídající cílům organizace, tak aby cíl týmu měl vazbu na cíle celé organizace, přispíval k jejich dosažení
<b>T - termínovaný (timebound, time-framed)</b>	omezený časovou hranicí, časově určený, tedy termínovaný, aby bylo jasné, kdy má být dosažen

*Zdroj: HORVÁTHOVÁ, P., (2008) Týmy a týmová spolupráce str. 38*

## 2.7 Sestavení týmu

Týmy, které jsou soudržné, produktivní a efektivní a jejichž členové si užívají svou práci, a pracují společně, se netvoří samy. V tomto bodě hrají zásadní roli manažeři. Pro sestavení takového týmu je možné využít tyto rady.

- Objasnit si společné cíle. Musí si společně stanovit výkonnostní cíl. Tím, že si ho společně definujete, se také společně zavázete k jeho splnění.
- Objasněte si úlohu každého člena týmu. Musí to být provedeno v konkrétních termínech nikoli v neurčitých obecných zásadách. Věnujte pozornost konfliktům, když se objeví. Je důležité si uvědomit, že konflikt mezi spolupracovníky je normální.
- Vypracovat způsoby řešení konfliktů. To, co zafunguje jako řešení je individuální a liší se od týmu k týmu. Dejte každému členovi možnost vysvětlit problém ze svého pohledu.
- Je důležité, aby členové týmu mezi sebou navzájem komunikovali. Povzbudte je k tomu, aby se navzájem žádali o pomoc a podporovali v kreativě.
- Týmy mohou snadno sklouznout do „skupinového myšlení“. Ujistěte se, že existuje prostor pro vyjádření jiného názoru.

- f) Hodnotit a odměňovat tým jako celek. Porovnejte výkonnost týmu s tím, co se od něj očekávalo. Plánujte malé oslavy při dosažení důležitých milníků.
- g) Pokud je to možné, dejte celé společnosti vědět, co váš tým dokázal. Jaké přínosy to má pro společnost. Vyjmenujte klíčové spolupracovníky, včetně těch mimo vaši skupinu.

Nezapomeňte, že pracovní skupina se začíná stávat týmem, když členové vidí svou práci nejen jako to, co mají dělat jednotlivě, ale jako příspěvek k celkovému úspěchu týmu.<sup>10</sup>

### **2.7.1 Velikost týmu**

Velikost týmu souvisí s cílem a povahou úkolu. Nikde není přesně stanovená správná velikost týmu. Každý autor má jiný názor na ideální velikost týmu. Ve správném týmu by měli být zastoupeni členové s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Velikost týmu by měla umožňovat bezproblémový přenos informací, komunikaci mezi členy a možnost vyjádřit svůj názor.<sup>11</sup>

### **2.7.2 Členové týmu**

Členové týmu jsou vybíráni na základě jejich odborné zdatnosti, osobnostní charakteristice a týmové roli. Odborná zdatnost se odvíjí od konkrétního úkolu, který se má být splněn. To můžeme posoudit např. na základě dokončeného vzdělání či praxe. Důležité je také posoudit osobnostní charakteristiky člena týmu. Vlastnosti jako je např. flexibilita, schopnost týmové práce, vnitřní motivace, vůdcovství, komunikační dovednosti, schopnost odolávat stresu, pracovní tempo, loajalita k organizaci aj.

## **2.8 Osobnost a její typy**

Co je to vlastně osobnost? Osobnost je soustava vlastností charakterizujících celistvou individualitu konkrétního člověka, zaměřeného na realizaci životních cílů a rozvinutí svých možností v společnosti. Tvoří ji individuální spojení biologických, psychologických a sociálních aspektů každého jedince.

Osobnostní typologie vychází z Jungova vidění osobnosti a jeho tří základních dimenzí charakterizovaných každá párem preferencí. První dvojice je označena podle

---

<sup>10</sup> zdroj: Twelve Ways to Build an Effective Team dostupné z: <http://tlmerrill.pbworks.com/w/file/attach/85213942/Rice%20-%20Twelve%20Ways%20to%20Build%20an%20Effective%20Team.pdf>

<sup>11</sup> HORVÁTHOVÁ, P., (2008) *Týmy a týmová spolupráce str. 39-40*

naší primární pozornosti na vnější nebo vnitřní svět – Extraverze a Introverze. Je to také způsob, jakým vydáváme a především obnovujeme naši psychickou energii. Další dvojice Myšlení a Cítění určuje styl, jakým získané informace organizujeme a vyhodnocujeme. Třetí dvojice jsou Smysly a Intuice. Jedná se o preference toho, jakým způsobem bereme věci na vědomí a jakým způsobem získáváme informace. Novodobí typologové tuto trojici obohatili o další a tou je Usuzování a Vnímání.

Systém jungovské osobnostní typologie je tedy tvořen čtyřmi rozměry. Každý z nich má dvě krajnosti, meze, mezi nimiž se rozprostírá pole našich preferencí. Pro každý z krajních bodů těchto rozměrů existuje písmenné označení vycházející z jejich anglických názvů. Těchto osm písmen tvoří abecedu jakéhosi mezinárodního typologického esperanta, kterým lidé znající tento systém komunikují a dorozumívají se.<sup>12</sup>

### **2.8.1 Extraverze a Introverze**

Dle Jung je naše psychická energie orientovaná buď směrem ven, to je Extravertně, nebo dovnitř, a pak se jedná o Introverzi.

Extravert (E), je postojový typ, pro který je příznačný pozitivní pohyb subjektivního zájmu o objekt, neboli přímý, otevřený postoj k vnějšímu světu, v jeho hodnocení a záměrech. Jeho psychická energie směřuje zevnitř ven. Extravert je známý svým sklonem k většímu počtu spíše povrchnějších známostí a vztahů. Má otevřenou a vstřícnou povahu, rychle a snadno navazuje kontakt, lehčeji se mu daří vplout do situace, a bez velkého váhání a pochybností se pouští do akce, aniž si připouští problémy, které by z takového činu mohly vzejít. Extravert je „společenský, živý, impulsivní, vyhledává změny a novoty, bezstarostný a emocionálně expresivní“

Introvert (I), je povahový typ, který má dle Junga prý spíše negativní nebo nedostatečný vztah mezi vlastním „já“, vlastním egem a vnějším objektem. Zachovává spíše odstup. Ve vztazích vyhledává raději hloubku než četnost. Je to jedinec, jehož subjektivní postoj je vložen mezi vnímání objektu a jeho vlastní chování a který mu brání, aby se zachoval v souladu s objektivní danou strukturou. Bývají spíše váhavý, přemýšlivý a odtažití. Z věcí mají spíše obavy a často se skrývají za podezřívavým pozorováním. Tam, kde jsou E adaptabilní, jsou I nezávislí. Jsou obdařeni velkou

---

<sup>12</sup> ČAKRT, M. (2009) *Typologie osobnosti pro manažery*, str.19

schopností se soustředit na určitou věc a nenechat se příliš ovlivnit okolím. Člověk s Introvert má tichou povahu. Je zahleděný spíše do sebe. Vyniká svým intelektem, spořádaností, emocionální zdrženlivostí a orientací na hodnoty. Nejlépe se cítí v malé skupině důvěrných přátel.

**Zdroje nedorozumění:** Extraverti jsou sociální a Introverti teritoriální. To, co E považují za zábavu I považují spíše za nutné zlo, které chtějí co nejdříve opustit, jelikož je unavuje.<sup>13</sup>

## 2.8.2 Smyslové a iNtuitivní vnímání

Rozlišení mezi Smysly (S) a iNtucí (N) má význam z hlediska shromažďování dat a informací. Jsou to dva protichůdné způsoby, jimiž vnímáme informace, nebo-li bereme věci na vědomí. Toho využíváme v situacích, kdy se setkáváme s novými skutečnostmi nebo okolnostmi, které jsme nečekali. Musíme být připraveni reagovat tak, jak se situace vyvine, přizpůsobit se. Jung o Smyslech a iNtuci hovoří jako o iracionálních funkcích. V případě S „obchází“ rozum tím, že buď pracují s dojmy a předávají fakta bez jejich významu a hodnoty, nebo, v případě N, spoléhají na vnitřní úsudek a neohlíží se příliš na fakta. Obecně lze říci, že S se lépe cítí v kontaktu s tím, co už znají, zatímco N jsou více přitahováni k tomu, co je nové a jiné.

Rozdíl mezi oběma preferencemi spočívá i v tom, jak naloží se stimuly. S mívají sklon zůstat s daným vjemem, pohrát si s ním, setrvat v dané chvíli možná i o trochu déle, než je třeba, vychutnat si ji a nepropásnout žádnou maličkost nebo nuanci toho, co se právě děje. N, na druhou stranu, na sebe nechají zapůsobit senzorický dojem možná až příliš krátce, jenom na tak dlouho, nakolik je třeba, aby zjistili, kam dál je může zavést, k čemu dalšímu může být dobrý, a co nejdříve vyrazit dále někam jinam nebo za něčím jiným, co se jim zdá ještě více vzrušující a zajímavé než to, co už se odehrálo.

**Zdroje nedorozumění:** Tato dvojice má k sobě jakoby „nejdále“ ze všech typologických rozměrů. Proto je mezi S a N největší možnost nedorozumění. Tento protiklad ale také současně ukazuje, jak se obě preference navzájem potřebují, protože každá má v pohledu na svět svou „slepou skvrnu“, kterou může zacelit pouze

---

<sup>13</sup> ČAKRT, M. (2009) *Typologie osobnosti pro manažery*, str. 20 - 25

jejich typový protipól. S bývají označováni za věcné a rozumné. N je přitahován tím, co je nové a jiné.<sup>14</sup>

### 2.8.3 Myšlení a Cítění

Pomocí Myšlení (T) a Cítění (F) vyhodnocujeme informace a podněty, které jsme obdrželi. T dávají přednost neosobnímu, objektivnímu způsobu organizování a hodnocení informací, bez ohledu na to, co by si oni sami nebo jiné lidé přáli. Necítí se dobře v situaci, kde je nutno rozhodovat se osobně, podle pocitů a přání, subjektivně, což je způsob příznačný pro F.

Podněty, které získáme prostřednictvím Smyslů nebo iNtuice, můžeme posoudit dvěma protikladnými hledisky. Pomocí Myšlení analyzujeme jejich postavení. Cítění pak ohodnotí jejich přijatelnost. Myšlení je založené na logice příčin a následků, bez ohledu na vlastní stanoviska. Cítění je založeno na našich hodnotách a přesvědčeních. Je osobní, individuální a jedinečné.

Prostřednictvím Myšlení se snažíme dospět k porozumění skutečností. Vyvozujeme příčiny souvislostí a logických důsledků. Člověk s touto preferencí nedorazí k klidu, pokud své rozhodnutí nemá logicky či analyticky podložené. Navenek se mohou projevat neemocionálně, jakoby s nezájmem o pocity a rozpoložení druhých.

Typ s převahou Cítění si bývá více než T vědom rozpoložení ostatních a svými „vnitřními radary“ vnímá jejich pocity. Mívá rád soulad, potřebuje pochvalu a ocenění, nerad říká lidem nepříjemné zprávy. Umí s lidmi soucítit, vžít se do jejich situace a s většinou lidí obvykle dobře vychází. Svá rozhodnutí opírá o to, jak se daná záležitost dotkne pohody ostatních, a řídí se při nich morálními zásadami.

**Zdroje nedorozumění:** Nejčastěji vzniká nedorozumění v situaci, kdy jsou nuceni rozhodnout se způsobem, který je pro ně nepřírodní, a také tehdy, když se mají takovému rozhodnutí podřídit.<sup>15</sup>

### 2.8.4 Usuzování a Vnímání

Tyto preference jsou opět velmi rozdílné. Jedná se o způsob, jak si lidé chtějí uspořádat svůj vnější svět a zorganizovat si své životy i životy druhých – například

---

<sup>14</sup> ČAKRT, M. (2009) *Typologie osobnosti pro manažery*, str. 26 - 32

<sup>15</sup> ČAKRT, M. (2009) *Typologie osobnosti pro manažery*, str. 34 - 39

těch, vůči nimž jsou v nějakém nadřazeném postavení: manažeři, rodiče, trenéři či velitelé. Obě tyto preference se zpravidla projevují v pracovním životě – ale nejenom v něm – velmi výrazně a pro zkušené oko bývají nepřehlédnutelné. Rozlišuje je to, zda dávají přednost věcem jednou uzavřeným, definitivním, tomu, udělat si záhy o něčem úsudek, nějak se rozhodnout, rychle se s tím vypořádat nebo zda spíše mají raději věci v pohybu, neukončené s možností „pohrát“ si s nimi a ponechat si otevřené všechny možnosti.

Ti s preferencí Usuzování (J) se obracejí ke světu svou Usuzovací funkcí, to je svým Myšlením nebo Cítěním, a odtud sklonem k definitivnosti a ukončenosti. J bývají často jakoby pod tlakem, neklidní, nepokojní a akční. Působí, jakoby nemohli dojít klidu, dokud se věci nerozhodnou nebo neuzavřou.

Vnímající (P) nechtějí nic uzavírat až do doby, kdy je to naprosto nezbytně nutné a jsou připraveni pohotově zareagovat. Ke světu se obracejí svou funkcí Vnímání, a to buď Smysly, nebo iNtuicí. To způsobuje, že mají pocit, že stále nemají dost informací pro to, aby se definitivně zařídili, a proto potřebují stále nějaké další a nové.

**Zdroje nedorozumění:** Usuzující jsou v mnoha ohledech rozhodní a definitivní, a mají sklon vyjadřovat se autoritativně, energicky a rázně. Z pohledu / mívají někdy „názor pro názor“, jenom proto, aby nějaký měli. Liší se také v definici pořádku. J ukládají předměty tam, kam podle jejich názoru patří, systematicky. P ponechávají věci tam, kde je nejvíce potřebují.<sup>16</sup>

## 2.9 Šestnáct osobnostních typů

V práci a hlavně v týmu se mnohem lépe pracuje, pokud víte, s kým vlastně pracujete. Pokud jste manažer nebo vedoucí týmu měli byste znát osobností typy svých podřízených nebo členů týmu. Můžete se tak vyhnout nepříjemným situacím či dokonce konfliktům.

### ESTJ - Strážce

Tito jedinci se vyznačují svým střízlivým přístupem ke všemu, čím se zabývají. Nejsou to žádní vůdci, lépe se cítí spíš jako administrátoři. Jsou velmi spolehliví a předvídatelní, a proto bývají povyšováni. Můžeme je najít ve vrcholových funkcích. Jsou si vědomi svých dovedností a předností a vědí, jak je prodat. Bývají často

---

<sup>16</sup> ČAKRT, M. (2009) *Typologie osobnosti pro manažery*, str. 41 - 48

součástí společnosti, nevyhýbají se večírkům, oslavám či jiným událostem. Nevěří příliš na náhody spíše se spoléhají na vlastní aktivitu. Věří, že nic v životě není zadarmo. Kladou na sebe vysoké nároky a od ostatních očekávají to samé. Nenechají se jen tak něčím ovlivnit, jsou velmi důslední, poctivý a spolehlivý.<sup>17</sup>

### **ENTJ - Vůdce**

Tito lidé mají vůdcovské nadání. Jsou to velmi dobří organizátoři, taktici a stratégové. Nezaleknou se konfrontace. Mají rádi kritiku, díky které se mohou dále zlepšovat. Lidé, kteří nedokáží čelit svým problémům a nechají se zastrašit jsou pro ně „vzduch“. Neustále se chtějí zdokonalovat a naučit se něčemu novému. Neradi jsou izolováni. Bývají rádi středem pozornosti. Svým silnými vizemi podněcují ostatní k jejich realizaci. Nejraději vyhledávají nová řešení a jsou v tom úspěšní.<sup>18</sup>

### **ESFJ - Pečovatel**

Jedinci spadající do skupina ESFJ mají rádi kontrolu nad svým prostředím. V práci vytváří harmonické prostředí. Jsou pořádkumilovni a věci řeší bez průtahů. Mívají rádi pocit, že jsou užiteční a ostatní je mají rádi. Pokud tomu tak není nebo se jen domnívají, že tomu tak není, mají sklon k depresím, které hraničí i se sebedestrukci. Nejsou rádi izolováni. Mezi jejich silné stránky patří dochvilnost, pořádek a zodpovědnost.<sup>19</sup>

### **ENFJ - Učitel**

Mají nevšední schopnost empatie. Inspirují a motivují ostatní ku prospěchu všeobecného blaha. Rádi dělají ostatní šťastnými, zajímají se a pečují o ně. Než někoho odsoudí snaží se ho poznat ze všech stran. Nejvíce pro ně znamenají harmonické vztahy a nemají rádi nepříjemné situace. Prakticky neznají trému, komunikace je pro ně jediný způsob řešení. Jsou velmi tolerantní, dá se jim důvěřovat, dodržují termíny a rozpočty. Rádi organizují společenské akce. Naplňuje je když udělají někomu radost.<sup>20</sup>

### **ENTP - Vizionář**

Mají pohled do budoucna. Často se podílejí nebo přímo vymýšlejí tržní nebo výrobní inovace. Hledají nové postupy. Nemají rádi předem stanovené postupy práce.

---

<sup>17</sup> ČAKRT, M. (2009) *Typologie osobnosti pro manažery str. 223-226*

<sup>18</sup> ČAKRT, M. (2009) *Typologie osobnosti pro manažery str. 226-230*

<sup>19</sup> ČAKRT, M. (2009) *Typologie osobnosti pro manažery str. 233-235*

<sup>20</sup> ČAKRT, M. (2009) *Typologie osobnosti pro manažery str. 236-237*

Jsou nezávislý a tvořivý. Jejich slabou stránkou je impulzivnost a nestálost. Potřebují se neustále rozvíjet. Nemají rádi, když je někdo omezuje. Jsou velmi společenští. Kladou na sebe i své okolí vysoké nároky. Libují si v plnění náročných úkolů. Jsou velmi kreativní.<sup>21</sup>

### **ENFP - Optimista**

Tito lidé jsou velmi originální, svobodomyslní. Často se nadchnou pro mnoho věcí, které rozdělají ale bohužel nejsou vždy schopni je dokončit. Bojují za dokonalost. Každá nová příležitost je pro ně vzrušující. Mnohdy i na úkor svých trvalejších povinností. Chrlí ze sebe neustále nové nápady, jsou věční optimisti. Rádi pracují v týmu. Mají schopnost podporovat týmového ducha. Věčný optimismus je ovšem vykoupěn změnami nálad či přímo depresemi.<sup>22</sup>

### **ESTP - Dobývateľ**

Snad neexistuje překážka, která by tyto lidi zastavila. Jsou sebevědomí a nezávislí. Druhé často ukvapeně hodnotí. Nemají rádi nudu a rutinu. Rádi porušují pravidla a předpisy anebo hledají způsoby, jak je interpretovat ve svůj prospěch. Svá rozhodnutí staví na faktech. Není pro ně těžké si sehnat informace či s nimi dokonce manipulovat aby dosáhli svého. Neradi chodí kolem horké kaše.<sup>23</sup>

### **ESFP - Bavič**

Tento typ bývá velmi dobrým společníkem. Vždy je kolem něj vytvořeno vřelé a optimistické ovzduší. Nesnášejí samotu a vyhledávají společnost. Své problémy nedávají na odív všem, nosí je uvnitř a svěří se s nimi pouze v případě, kdy na ně sami nestačí. V kritice nejsou příliš dobří, hledí vždy na pocity druhých. Mezi jejich slabší stránky patří dochvilnost a problémy s udržením pozornosti jedním směrem.<sup>24</sup>

### **ISTP - Kutil**

V práci nepotřebují dohled, dokáží pracovat nezávisle. Nemají rádi pohánění v práci, vyžadují klid a dostatek času, aby se mohli soustředit. Jsou pružní a rychle adaptabilní. Velmi se zajímají o to, jak věci fungují. Preferují spíše své vlastní

---

<sup>21</sup> ČAKRT, M. (2009) *Typologie osobnosti pro manažery str. 241-244*

<sup>22</sup> ČAKRT, M. (2009) *Typologie osobnosti pro manažery str. 244-247*

<sup>23</sup> ČAKRT, M. (2009) *Typologie osobnosti pro manažery str. 251-253*

<sup>24</sup> ČAKRT, M. (2009) *Typologie osobnosti pro manažery str. 253-255*



zkušenosti před ideami ostatních. Jsou velmi uzavření, klidní. Pohybují se v menší společnosti dobrých přátel. Jsou velmi racionální a problémy řeší s chladnou hlavou.<sup>25</sup>

### **INTP - Vědec**

Tito lidé spoléhají na svou logiku a dokáží vytvořit systém z ničeho. Rádi nad věcmi přemýšlejí. Někdy možná až zbytečně moc. Pro ostatní je velmi těžké jim porozumět. Mnohdy je více zajímá přemýšlení nad problematikou než její řešení. Jsou velmi nepraktičtí, nezajímá je každodenní rutina. Své nápady umějí promyslet do všech logických důsledků a dále je prezentovat. Realizace těchto nápadů je ovšem jejich slabinou.<sup>26</sup>

### **INTJ - Analytik**

Nedají na autority, věří především svému vlastnímu úsudku. Jsou velmi individualističtí a nezávislí. V práci mají rádi pořádek a harmonii. Stále hledají způsob, jak se zlepšovat, nesnáší jednotvárné činnosti. Přemýšlí velmi logicky a ve svých názorech a postojích jsou neústupní někdy až tvrdohlaví.<sup>27</sup>

### **INFJ - Umělec**

Tento typ je ze všech nejvzácnější. Jedná se o náladového snílka, který o sobě pochybuje. Kritiku si berou velmi osobně, protože vše, co dělají musí být perfektní. Jsou to výborní pozorovatelé, preferují samotu a klid. Ve vztazích upřednostňuje hloubku a věrnost. Při řešení problémů klade důraz na spravedlnost.<sup>28</sup>

### **ISFP - Skladatel**

Tento typ má velmi silně rozvinuté umělecké cítění. Pro svou práci potřebují klidné a klidné prostředí. Odmítají jakékoliv termíny či ultimáta. Mají velký problém s uznáváním hierarchií a autorit. Pokusy o institucionalizaci jejich osobnosti, u nich vyvolává stres a vyčerpání. Nejsou příliš ambiciózní. Ve vedoucích pozicích je příliš často nenajdeme.<sup>29</sup>

### **INFP - Snílek**

Přesto že si navenek udržují odstup od ostatních, jsou to velmi klidní, loajální a příjemní lidé. Díky své idealistické a snílkovské povaze jsou lehce zranitelní. Jsou

---

<sup>25</sup> ČAKRT, M. (2009) *Typologie osobnosti pro manažery str. 258-262*

<sup>26</sup> ČAKRT, M. (2009) *Typologie osobnosti pro manažery str. 262-266*

<sup>27</sup> ČAKRT, M. (2009) *Typologie osobnosti pro manažery str. 269-273*

<sup>28</sup> ČAKRT, M. (2009) *Typologie osobnosti pro manažery str. 273-275*

<sup>29</sup> ČAKRT, M. (2009) *Typologie osobnosti pro manažery str. 279-282*

empatičtí a pozorní k ostatním. Při své práci hledají porozumění, souznění duší. Neradi se stávají středem pozornosti, špatně snáší stresové situace či snad dokonce vyhrožování. Sní o životě v dokonalém světě. V práci představují morální autoritu.<sup>30</sup>

### **ISTJ - Správce**

Tento typ bývá charakterizován jako rozumný, racionální a rozhodný. Má averzi k riziku. Při svých rozhodnutích spíše volí konzervativní řešení. Empatie nepatří k jejich silným stránkám. Striktně se drží pravidel a předepsaných postupů. Týmová práce není jejich „šálkem kávy“. Umí se rychle rozhodovat a dotahuje věci dokonce v předem stanovených termínech a rozpočtech.<sup>31</sup>

### **ISFJ - Ochránce**

Jejich největší životní touhou je být užiteční. Ve své práci jsou neobyčejně spolehliví. Špatně se vyrovnávají se změnami podmínek, nároků či parametrů. Mají velmi rozvinuté estetické cítění. Nechce být středem pozornosti. Působí spíše jako neviditelný článek, který provádí mravenčí práci. Netouží po vyšším postavení ve společnosti. Záleží jim spíše na mezilidských vztazích. Potřebují uznání od ostatních, když se jim ho nedostává mají tendenci se urážet.<sup>32</sup>

## **2.10 MBTI**

MBTI nebo-li Myer-Briggs Type Indicator je osobnostní test navržený pro určení osobnostních typů zaměřuje se na to, jak různí lidé vnímají svět a činí svá rozhodnutí. Test vychází z práce pana Carla G. Junga a jeho knihy Psychologické typy. Isabel Myers chtěla vyvinout nástroj, který by odrážel preferenci nejen pro Introverzi a Extroverzi, ale také pro vnímání a usuzování. Účelem tohoto testování je také rozpoznat silné a slabé stránky jedince. Byl vytvořen za účelem usnadnění, porozumění a ocenění rozdílů mezi lidmi. V praxi má tento test sloužit k řešení konfliktů, tréninku vedení a poradenství v oblasti vztahů. Test bývá často využíván v oblastech pedagogiky, při osobnostních pohovorech a výběru zaměstnanců, v manželských poradnách a pro osobní vývoj. Je však třeba poznamenat, že MBTI není test, protože neexistují správné a špatné odpovědi.<sup>33</sup>

<sup>30</sup> ČAKRT, M. (2009) *Typologie osobnosti pro manažery str. 282-284*

<sup>31</sup> ČAKRT, M. (2009) *Typologie osobnosti pro manažery str. 287-289*

<sup>32</sup> ČAKRT, M. (2009) *Typologie osobnosti pro manažery str. 290-291*

<sup>33</sup>Zdroj webových stránek dostupné z:  
[https://www.oicsouthflorida.org/uploads/files/Youth%20%26%20Family/Careers\\_For\\_Yours\\_Personality.pdf](https://www.oicsouthflorida.org/uploads/files/Youth%20%26%20Family/Careers_For_Yours_Personality.pdf)

Obrázek 2.2 Tabulka kompatibility osobnostních typů MBTI

**Tabulka kompatibility osobnostních typů MBTI**

	INFP	ENFP	INFJ	ENFJ	INTJ	ENTJ	INTP	ENTP	ISFP	ESFP	ISTP	ESTP	ISFJ	ESFJ	ISTJ	ESTJ
INFP																
ENFP																
INFJ																
ENFJ																
INTJ																
ENTJ																
INTP																
ENTP																
ISFP																
ESFP																
ISTP																
ESTP																
ISFJ																
ESFJ																
ISTJ																
ESTJ																

**Legenda:**

- – Nejméně ideální
- – Konfliktní
- – Jednostranná kompatibilita
- – Silná kompatibilita (vyžaduje určitý kompromis)
- – Ideální kompatibilita

*Zdroj: webové stránky dostupné z: <http://test-mbti.hys.cz/intp.php>*

## 2.11 Temperament

Některé vlastnosti máme vrozené a nedají se příliš měnit. Mají přitom velký vliv na naše pracovní chování a je potřeba jim věnovat pozornost. Důležité je také typ temperamentu.

Z psychologického hlediska považujeme temperament za dynamické vlastnosti osobnosti, soubor vrozených vlastností projevujících se způsobem reagování, chování a prožívání. Temperament určuje dynamiku celého prožívání a chování osobnosti.

Dle Hippokratovy typologie temperamentu rozlišujeme čtyři typy:

- **sangvinik** – jedná se o takzvaného stabilního extroverta. Tento typ je vždy pozitivně naladěný a optimistický. Nic nebere příliš vážně. Z problémů si dokáže udělat legraci a stejně tak i ze sebe. Chybí mu však smysl pro dotahování věcí do konce.

- **flegmatik** působí lhostejně. Emoce projeví pouze při velmi silném podnětu. Zaujímá spíše pasivní postoj a nemá příliš velké ambice. Své myšlenky a problémy si nechává pro sebe
- **melancholik** – je též nazýván labilním introvertem. Své emoce nedává příliš najevo, proto se obtížně seznamuje. Je velmi pracovitý, pečlivý, přemýšlivý. Často si všímá detailů, které ostatní nevidí. Nemá rád hlučnost. Mívá časté sklony k depresím.
- **cholerik** – díky své velké energii často dosahuje svých cílů. Je to rozený vůdce. Má silnou vůli a problémy řeší, pokud možno ihned. Musí mít vždy a ve všem pravdu, když tomu tak není mívá sklon k výbuchům hněvu a k agresi..<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> ČAKRT, M. (2009) *Typologie osobnosti pro manažery*, str. 42

*Tabulka 2.3 Souvislost mezi typem temperamentu a osobnostními předpoklady pro práci v týmu*

Typ temperamentu	Autority	Styl řízení	Prestiž	Specifika
<b>Sangvinik</b>	Přirozená a vysoká	Kooperativní, konzultující, nedirektivní	Vysoká včetně oblíbenosti	Smysl pro humor, nadhled
<b>Flegmatik</b>	Nízká	Liberální	Vysoká	Lhostejnost, uzavřenost a odstup
<b>Cholerik</b>	Vysoká, ale provázená strachem	Diktátorský, direktivní	Nízká ale vyvolává poslušnost	Výrazná agresivita
<b>melancholik</b>	Nízká vzbuzuje spíše soucit a lítost.	Snaha o participativní, nedirektivní	Vysoká	Utíká před konflikty a nepříjemnostmi

*Zdroj: HORVÁTHOVÁ, P., (2008) Týmy a týmová spolupráce str. 43*

## 2.12 Týmové role

Existuje několik různých dělení týmových rolí, avšak nejznámější je typologie týmových rolí dle R. Mereditha Belbina, anglického profesora týmového managementu. Ten popsal devět týmových rolí rozdělených do tří základních skupin.

### 1. role „sociální“, orientované na lidi

- koordinátor
- týmový pracovník
- vyhledávač zdrojů

### 2. role „akční“, orientované na akci

- formovač
- realizátor
- dokončovatel

### **3. role „mentální“, orientované na myšlení**

- specialita
- myslitel
- vyhodnocovatel<sup>35</sup>

#### **2.12.1 Koordinátor**

Jedná se o mírný a přátelský styl řízení. Koordinátor je sebejistá osoba, která dokáže vést ostatní ke splnění společného cíle. Je mu jasné, že společnými silami se dá dosáhnout požadovaného cíle. Je dobrý k rozpoznávání silných a slabých stránek jednotlivých členů týmu a umí je adekvátně využít. Příznačnými vlastnostmi pro Koordinátora jsou sebekontrola, kázeň, citlivost a obětavost. Mezi slabé stránky však patří vlastnosti jako průbojnost či ovlivnitelnost.<sup>36</sup>

#### **2.12.2 Týmový pracovník**

Tento člen týmu bývá velmi oblíben, neboť je velmi přátelský a zajímá se o názory a pocity ostatních. Neváhá podat pomocnou ruku, je vnímavý a diplomatický. Při pohledu na ostatní se zaměřuje spíše na silné stránky. V případě konfliktů dokáže tým zase stmelit. Nerad přebírá autoritativní posty, nerad někoho kritizuje. Jeho hnacím motorem je kladná týmová atmosféra a dobré mezilidské vztahy.<sup>37</sup>

#### **2.12.3 Vyhledávač zdrojů**

Jedná se o velmi energického člověka, který miluje výzvy. Jeho největší předností je získávání nových kontaktů a navazování vztahů. Je velmi kreativní a otevřený, proto bývá v kolektivu velmi oblíbený. Dokáže objevovat jakékoliv zdroje, až už se jedná o finanční či lidské, nebo aktuální informace. Je velmi nadšený a živý. Občas působí jako „divoká voda“. Nedokáže se však dlouho soustředit na jednu věc, má tendenci svou pozornost upínat na nové věci. Miluje změny.<sup>38</sup>

#### **2.12.4 Formovač**

Jedná se o tvrdý a autoritativní styl řízení. Je to člověk, který ostatním vysvětluje cíle, pravidla a dopady práce. Bývá velmi tvrdohlavý, cílevědomý, kritický a soutěživý. Na ostatní členy vyvíjí tlak a více méně je nutí k aktivitě. Zná cíl a zná i cestu, jak toho

---

<sup>35</sup> HORVÁTHOVÁ, P., (2008) Týmy a týmová spolupráce str. 48

<sup>36</sup> HORVÁTHOVÁ, P., (2008) Týmy a týmová spolupráce str. 49

<sup>37</sup> HORVÁTHOVÁ, P., (2008) Týmy a týmová spolupráce str. 49

<sup>38</sup> HORVÁTHOVÁ, P., (2008) Týmy a týmová spolupráce str. 49-50

cíle dosáhnout a ostatním to neustále připomíná. Není dobré se s ním dostat do konfrontace. Je snad vznětlivý, impulzivní a hádavý. Nejdůležitější jsou pro něj splněné termíny.<sup>39</sup>

### **2.12.5 Realizátor**

Pravidla, řády, normy, postupy a harmonogramy jsou pojmy, které vystihují tuto týmovou roli. Jakékoliv narušení či snad anarchii neuznává. Je velmi praktický a velmi disciplinovaný. Má velmi dobrý organizační smysl. Nové nápady a poznatky od myslitelů nebo vyhledávačů zdrojů umí využít a vytvořit praktické kroky vedoucí k akci. Nemá rád změny či narušení harmonogramu. Na své kolegy působí přísně.<sup>40</sup>

### **2.12.6 Dokončovatel**

Tato role se často plete s vyhodnocovatelem. Hlavním rozdílem mezi rolami je v detailech. Dokončovatel je perfekcionista, všímá si i těch nejmenších detailů. Odmítá práci, které ví že by ji nebyl schopný dokončit. Nikdy není dostatečně spokojený, nic není dost dokonalé. Důvěřuje jen sám sobě. Má pocit, že jen on sám dokáže odvést 100% práci a ostatní by ji vždy nějak pokazili nebo nedokončili. Jeho motivací je perfektní výsledek práce.<sup>41</sup>

### **2.12.7 Specialista**

Tento člověk má specifické technické či jiné odborné dovednosti a znalosti na vysoké úrovni. Jen zaměřen na svůj obor a o ostatní nejeví zájem, protože je považuje za nepodstatné. Dokud úkol nevyřeší, není schopný se soustředit na nic jiného. Je to spíše uzavřený člověk a mívá dost často problémy s komunikací. Díky soustředění se pouze na jeden obor ho často izoluje od ostatních. Jeho motivací je se o svém oboru dozvědět nové informace nebo se v něj ještě víc zdokonalit.<sup>42</sup>

### **2.12.8 Myslitel**

Často se zabývá tím, co ostatní považují za samozřejmé. Neustále přichází s novými nápady je velmi kreativní. Je velmi netradiční, v práci využívá své vlastní postupy. Tam, kde ostatní vidí překážku, se on snaží najít jiné řešení. Není příliš

---

<sup>39</sup> HORVÁTHOVÁ, P., (2008) Týmy a týmová spolupráce str. 50

<sup>40</sup> HORVÁTHOVÁ, P., (2008) Týmy a týmová spolupráce str. 50

<sup>41</sup> HORVÁTHOVÁ, P., (2008) Týmy a týmová spolupráce str. 51

<sup>42</sup> HORVÁTHOVÁ, P., (2008) Týmy a týmová spolupráce str. 51

komunikativní ani průbojný. Spíše si v klidu pracuje na svých někdy i nereálných nápadech.<sup>43</sup>

### 2.12.9 Vyhodnocovatel

Je to člověk, který se moc nezúčastňuje aktivit ostatních, není příliš nadšený ale spíše opatrný. Neumí se rozhodovat hned nebo za pochodu. Na svá rozhodnutí potřebuje znát všechna fakta a informace a ty poté v klidu zvažuje. Díky své rozvážnosti musí vhodně ohodnotit nápad či návrh, dobře dohaduje klady a zápory. Je to rozený stratég. Nicméně mu však chybí náboj, proto na ostatní působí nudně a někdy příliš kriticky.<sup>44</sup>

### 2.13 Týmový vedoucí

Podstatný vliv na fungování týmu má jeho vedoucí. Samozřejmě záleží na jeho osobnosti. Dobrý vedoucí týmu by měl být schopen přimět členy týmu k plnění zadaných úkolů, podporovat je a dále rozvíjet. Měl by znát jejich silné a slabé stránky, aby věděl, jak konkrétního člena motivovat. Dobře komunikovat a umět vytvářet pozitivní atmosféru. Samozřejmostí dobrého vedoucího je také umět rozpoznat potřeby a zájmy jednotlivých členů týmu a schopnost vyřešit případné konflikty mezi spolupracovníky.

Podle Krügera by měl vedoucí týmu mít tyto kompetence:

- Sociální kompetence:
  - rozpoznávání problémů a pocitů u ostatních lidí,
  - ohleduplnost k potřebám druhých,
  - schopnost realistického ocenění svého působení na druhé lidi.
- Kontaktní schopnost:
  - sám od sebe dokázat přistoupit k ostatním a navázat s nimi rozhovor,
  - vyložit otevřeně cíle, úmysly, metody,
  - nabídnou radu,
  - vyjít s důvěrou vstříc druhým lidem.
- Schopnost spolupracovat:
  - chopit se s účastí názorů, myšlenek a nápadů druhých,
  - pomáhat při potížích,

---

<sup>43</sup> HORVÁTHOVÁ, P., (2008) Týmy a týmová spolupráce str. 51-52

<sup>44</sup> HORVÁTHOVÁ, P., (2008) Týmy a týmová spolupráce str. 52



- sdílet radost z úspěchů ostatních lidí.
- Schopnost integrace:
  - definovat pravidla hry
  - soustředit různé zájmy k jednomu cíli,
  - rozpoznávat konflikty a usilovat o jejich řešení,
  - souhlasit s jinými, ale nevzdávat se přitom vlastních idejí.
- Schopnost komunikace:
  - předávat dál informace druhým,
  - nezadržovat žádné důležité informace druhým,
  - naslouchat, druhé nepřerušovat,
  - věnovat rozhovoru potřebný čas.
- Sebekontrola:
  - nereagovat agresivně,
  - nechovat se hlučně,
  - nevyvolávat napětí/agresi
  - nálada vyrovnaná, předvídatelná
- Techniky komunikace:
  - schopnost názorného vyjadřování, resp. zobrazování (vizualizace)
  - schopnost moderování,
  - reprezentovat a řečnický přesvědčovat,
  - ovládat techniky vyjednávání.<sup>45</sup>

## **2.14 Sociologický průzkum**

Pro nalezení nových spolupracovníků a následného sestavení pracovního týmu byla zvolena metoda dotazování. V rámci dotazování byla použita technika písemného dotazování.

### **2.14.1 Etapy výzkumného procesu**

Při provádění sociologického průzkumu procházíme fázemi jako jsou přípravná, realizační a vyhodnocovací fáze.

Jako první se začíná s fází přípravnou. Jedná se o nejdůležitější a zároveň nejobsáhlejší fázi celého průzkumu. V této se fázi stanovuje cíl výzkumu, určuje se problém a oblast výzkumu, charakterizuje se zkoumaný vzorek ad. Tvoří se dokumenty

---

<sup>45</sup> HORVÁTHOVÁ, P., (2008) Týmy a týmová spolupráce str. 62-64

například dokument o výzkumu, o jeho cílech nebo o tom co budou vlastně výzkumníci zkoumat. Důležitou součástí je sestavení programu, který popisuje, jak dojít k cíli výzkumu.

Druhou fází výzkumu je fáze realizační. Zde je připravována výzkumná oblast. Dále se zde zajišťuje postup a zvolené techniky pro zaznamenávání, shromažďování a uchování dat. Důležitou součástí této fáze je také kontrola průběhu výzkumu.

A jako poslední je fáze vyhodnocovací. Zde se zpracovávají a vyhodnocují sociologické a sociálně psychologické informace. Při zpracování dat je nutné dbát na rozlišování dat kvalitativních a kvantitativních. Pokud zkoumáme kvalitativní data, provádíme kvalitativní analýzu, zatímco při zkoumání kvantitativních dat jsou používány statistické metody. Pokud máme všechna potřebná data zpracována, je nutné vytvořit záznam. Tento záznam slouží ke kontrole. Tímto zpracováním dat připravujeme materiál pro interpretaci výsledků výzkumu. V těchto materiálech je možné nalézt popis statistických dat a informace o průběhu výzkumu. Zda byly dodrženy všechny potřeby a požadavky. A na závěr je vystaven dokument, který popisuje prováděné kroky v průběhu celého výzkumu, zjištěné výsledky, návrhy a opatření. Tento dokument se nazývá závěrečná zpráva.<sup>46</sup>

### **2.14.2 Dotazník**

Mezi nejoblíbenější a nejpoužívanější metodu pro získávání potřebných informací od respondentů patří metoda dotazování. Jedná se o metodu, při které získáváme kvantitativních data.<sup>47</sup>

Dotazování může probíhat různými metodami – písemné dotazování, ústní dotazování, internetové (online) dotazování či telefonické dotazování. Pro tento výzkum byla zvolena metoda písemné dotazování. Jedná se o nejvyužívanější metodu pro sběr informací. Respondent jsou položeny otázky, na které odpovídá písemnou formou dle vlastního uvážení. Metoda je vhodná především při kontaktování respondentů, kteří nejsou ochotni poskytnout osobní rozhovor. Při písemné formě dotazování není nijak ovlivněn tazatelem ani časovým limitem. Další výhodou je

---

<sup>46</sup> SURYNEK, A., Komárková, R., Kašparová, E. (2001) *Základy sociologického výzkumu* str. 42-43

<sup>47</sup> SURYNEK, A., Komárková, R., Kašparová, E. (2001) *Základy sociologického výzkumu* str. 79-81

oslovení velkého počtu respondentů. Nevýhodou ovšem je malá návratnost dotazníků, kterou je ovšem možné zvýšit například odměnou.<sup>48</sup>

### **Základní druhy otázek**

V dotazníku rozlišujeme 3 základní druhy otázek

- a) uzavřené otázky – výběr z několika variant odpovědí
- b) otevřené otázky – volná tvorba odpovědi
- c) polootevřené otázky – kombinace předešlých dvou druhů

V uzavřených otázkách se můžeme setkat s nejčastější variantou odpovědí – ANO x NE x NEVÍM. U otevřených otázek není možné najít předem určené odpovědi. Respondent může uvést jakoukoliv odpověď. V polootevřených otázkách má respondent předem definované odpovědi, nicméně je zde i varianta, že žádná z předem definovaných odpovědí nevyhovuje, a proto má možnost doplnit vlastní odpověď.

Členění dle významu otázky, zda má význam zjevný nebo skrytý.

- a) přímé otázky,
- b) nepřímé otázky,

U přímých otázek je respondentovi jasně znám význam dotazu. Neexistuje zde žádný skrytý význam. U nepřímé otázky nalezneme jak význam zjevný, tak význam skrytý. Tyto otázky se využívají především v psychologických výzkumech.<sup>49</sup>

---

SURYNEK, A., Komárková, R., Kašparová, E. (2001) *Základy sociologického výzkumu* str. 115-116

RASZYKOVA, Laura. *Posouzení systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané organizaci*. Ostrava 2018. Bakalářská práce. Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra managementu.

### 3 Charakteristika vybrané společnosti

Následující kapitola se bude zabývat společností Explicit Invest, s.r.o., kde bude představena samotná společnost. V této společnosti bude prováděna praktická část bakalářské práce.

#### 3.1 Základní údaje o společnosti Explicit invest, s.r.o.

<b>Název:</b>	Explicit invest, s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Brno - Veveří, Lidická 700/19, PSČ 602 00
<b>Právní forma:</b>	společnost s ručením omezeným
<b>Identifikační číslo:</b>	04798147 <sup>50</sup>

*Obrázek 3.1 Logo společnosti*



*Zdroj: webové stránky společnosti Explicit Invest, s.r.o.*

Společnost Explicit Invest, s.r.o. je sdružením celkem několika subjektů. Pod tento právní subjekt dále spadají společnosti:

- a) Explicit Reality.
- b) Explicit Stav.
- c) Probikery.
- d) Obrázková Hypotéka.

Společnost Explicit Invest se zabývá sestavováním komplexního dlouhodobého finančního plánu. Prostřednictvím tohoto plánu se firma snaží optimalizovat výdaje svých klientů a postupně zvyšovat celkovou životní úroveň. Finanční plán sestavují na základě detailní analýzy potřeb a přání klienta.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Veřejný rejstřík a sbírka listin. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=924667&typ=UPLNY>

<sup>51</sup> Zdroj: Webové stránky společnosti Explicit Invest, s.r.o.

Společnost by zapsána 15. února 2016 pod názvem EXPLICIT INVEST s.r.o., Lidická 700/19, Veveří 602 00 Brno. Předmětem podnikání této společnosti je:

- a) výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- b) pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor,<sup>52</sup>

Statutárním orgánem jsou jednatelé společnosti, kteří za firmu jednají všichni společně a zároveň plní povinnost vedoucích pracovníků, kdy řídí celou společnost a zároveň stanovují veškeré podmínky pro provoz.

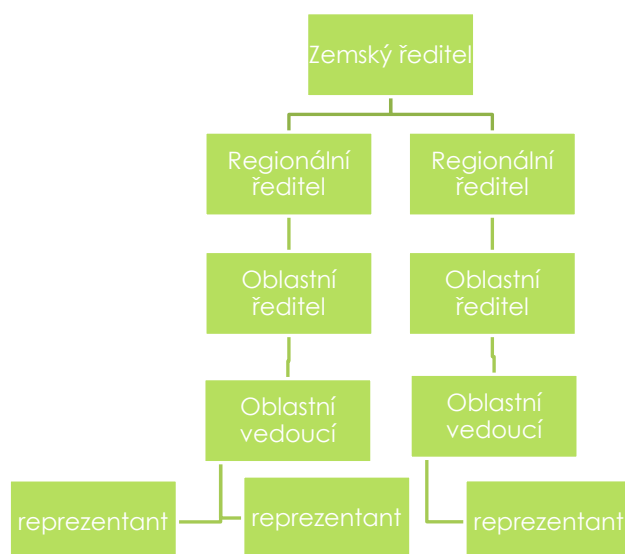
### **3.1.1 Organizační schéma řízení společnosti**

Na následujícím obrázku 3.2 je vyobrazeno organizační schéma řízení společnosti. Tato struktura řízení se skládá z pěti stupňů. Nejnižším stupněm řízení, a tedy prvním jsou reprezentanti, kde se řadí noví spolupracovníci, kteří procházejí zaškolovací procesem. Do druhého stupně řízení spadají oblastní vedoucí. Je to jakýsi první stupeň manažerské pozice. Ti vedoucí mají na starost především zaškolování nových pracovníků a organizaci jejich práce. Třetím stupněm jsou oblastní ředitelé. Ti to ředitelé dohlíží na svůj tým, který tvoří, jak reprezentanti, tak oblastní vedoucí. Čtvrtý, a tedy předposlední stupeň tvoří regionální ředitelé. Tito ředitelé už se podílejí na řízení téměř celé organizace. Jejich pravomoc a řízení jde od oblastních ředitelů až po reprezentanty. A prvním a tím nejvyšším stupněm řízení organizace je zemský ředitel, který zodpovídá za celou organizaci.

---

<sup>52</sup> Veřejný rejstřík a sbírka listin. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=924667&typ=UPLNY>

Obrázek 3.2 Organizační struktura společnosti Explicit Invest, s.r.o.



*Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů organizace*

### 3.1.2 Spolupracovníci

V současné době nemá společnost Explicit Invest, s.r.o. žádné zaměstnance. Všichni spolupracovníci zde fungují na své vlastní živnostenské oprávnění a mají se společností Explicit Invest, s.r.o. podepsanou smlouvu o spolupráci. Jedná se o oboustrannou výměnu ku prospěchu obou stran. Každý spolupracovník přivádí společnosti klienta a nové spolupracovníky a společnost jim na oplátku poskytuje administrativní a právní podporu při výkonu jejich práce.

## **4 Sestavení týmu na základě osobnostních typologií**

Tato část kapitoly se bude konkrétně zabírat hledáním a výběrem vhodných kandidátů na spolupráci a následného vytvoření pracovního týmu ve společnosti Explicit Invest, s.r.o. Tento tým musí být schopný hledat a získávat nové klienty pro společnost. Členové tedy musí být komunikativní, znalí v oboru a dobří obchodníci.

Ve společnosti Explicit Invest, s.r.o. neexistuje žádné personální oddělení. Každý vedoucí nebo manažer si své spolupracovníky hledá a vybírá sám. Společnost požaduje od nových spolupracovníků tyto náležitosti:

- a) minimální vzdělání středoškolské zakončené maturitní zkouškou,
- b) obor vzdělání ekonomického zaměření,
- c) uživatelskou znalost PC a Microsoft Office.

Každý spolupracovník má právo si přidat další kritéria pro svůj výběr spolupracovníků při sestavování svého týmu. Proto je každý tým jiný a originální. Záleží pouze na vedoucích pracovnících, jakou metody pro hledání a výběr spolupracovníka si vybere.

Pro aplikaci metody byl zvolen pracovní veletrh ve Zlíně, který se konal na Univerzitě Tomáše Bati. Tohoto veletrhu se zúčastnila i společnost Explicit Invest, s.r.o. Nově příchozím zájemcům o spolupráci byl předložen dotazník a následně test osobnostních typologií. Z výsledků získaných z dotazníkového šetření a následného testování osobnosti bud sestaven fiktivní pětičlenný pracovní tým.

### **4.1. Jednotlivé způsoby hledání spolupracovníků ve společnosti Explicit Invest, s.r.o.**

#### **Přímé oslovování na sociálních sítích – Facebook, LinkedIn**

Asi nejznámější a nejpopulárnější metodou pro hledání nových spolupracovníků ve společnosti Explicit Invest, s.r.o. je přímé oslovování na sociálních sítích. Tyto sítě jsou především používány pro vyhledávání vhodných kandidátů, ale také pro inzerování pracovního místa.

LinkedIn je největší internetová sociální síť zaměřená na korporátní klientelu sdružující profesionály v nejrůznějších oborech z celého světa. Organizace mají možnost vytvořit si svůj firemní profil, na kterém mají možnost informovat o novinkách.

Dále je zde možnost vytváření skupin, které jsou určeny především pro diskusi mezi jednotlivými členy. Je zde také možnost reklamy.<sup>53</sup>

Mnoho manažerů ze společnosti můžeme najít a vyhledat právě na sociální síti LinkedInu, kde pomocí filtrování podle například oboru, v kterém lidé pracují, oslovují nové manažery na spolupráci.

Facebook je největší a nejúspěšnější sociální síť světa. Není tedy divu, že právě zde se nachází největší množství potenciálních kandidátů. Ve společnosti Explicit Invest, s.r.o. je Facebook využíváný hlavně jako propagační kanál společnosti. Společnost má zde vytvořený profil se všemi potřebnými informacemi jako jsou například webové stránky, kontakty a adresa. Prostřednictvím tohoto profilu propagují nejen svou práci, ale také pracovní místa.

### **Webové stránky**

Další metodou pro vyhledávání spolupracovníků jsou webové stránky společnosti. V kolonce kariéra je možné nalézt nabídky na spolupráci. Společnost zde nabízí tři varianty spolupráce. Za prvé práci na plný úvazek, což zahrnuje 30-45 hodin/týden. Externí spolupráci, tímto způsobem se společnost snaží propojit finanční plánování s například realitní činností, tak aby měl klient vše pohromadě. A jako třetí možnost spolupráce je trainee program pro studenty. Zde se očekává 10-15 hodin týdně. Studenti si vyzkouší práci s klienty a získají tak potřebnou a dnes velmi žádanou praxi v oboru. Navíc je zde možnost navazující spolupráce po ukončení školy.

### **Headhunting**

Tuto možnost nalezení nových spolupracovníků společnost Explicit Invest, s.r.o. využívá pouze příležitostně. Cíleně si nevyhlíží spolupracovníky v jiných společnostech a nesnaží se je „přetáhnout“. Pokud ovšem manažer svém jednání s ostatními společnostmi najde někoho, kdo ho zaujal a o kom si myslí, že by byl ideálním kandidátem na člena týmu, změní se sám v headhuntera.

---

<sup>53</sup> HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., (2016) *Řízení lidských zdrojů nové trendy* str.302-303



## Pracovní veletrhy

Pracovní veletrh je ideální možností pro získávání spolupracovníků. Společnost se zde prezentuje před následnými uchazeči o pracovní pozici. Návštěvníci veletrhu mohou přijít vyslechnout si prezentaci a poté se doptat na další informace, které jim pomohou při jejich výběru. Stejně tak se mohou firmy ptát návštěvníků.

### 4.2 Dotazníkové šetření

V rámci dotazníkového šetření bylo na veletrhu pracovních příležitostí rozdáno 55 dotazníků. Dotazníky byly rozdány návštěvníkům veletrhu, kteří projeví zájem o spolupráci se společností Explicit Invest, s.r.o. Po vyplnění dotazníku ho uchazeči odevzdali u stánku společnosti. Celkem bylo vyhodnoceno 50 dotazníků, ale pouze 40 z nich bylo ochotných se podrobit testu osobnostního typu. Můžeme vidět, že téměř 91 % návštěvníků odevzdalo vyplněný dotazník, ale pouze 72 % vyplnilo i test osobnostního typu. Těchto 72 % dotazovaných budu používat pro zpracování výsledků.

K vyhodnocení dotazníků a vyobrazení odpovědí v grafické podobě byl využit systém MS Excel. V dotazníku se vyskytovaly otázky převážně uzavřené nebo polootevřené a dvě otázky byly otevřené. Otázky byly zaměřené na dosažené vzdělání a další schopnosti či dovednosti uchazečů. Hodnoty v grafech jsou uváděny v procentech.

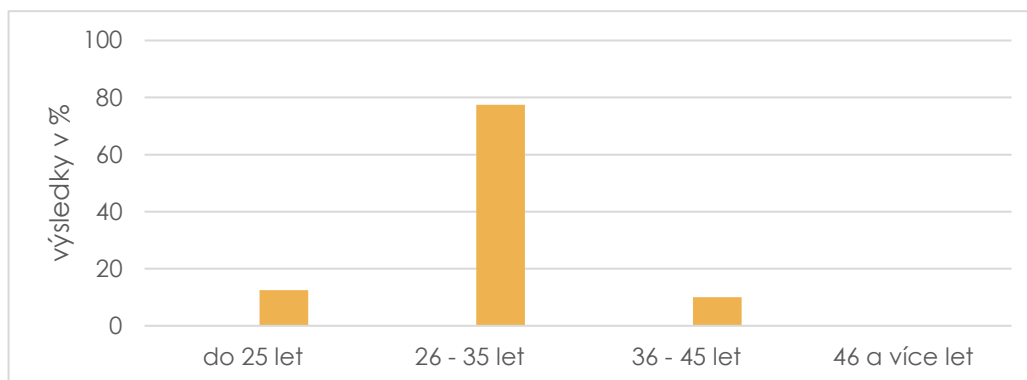
Dotazované jsme charakterizovali prostřednictvím sociodemografických otázek, které byly umístěny na konci dotazníku. Při pokládání sociodemografických otázek byl brán zřetel na zachování anonymity dotazovaných. Pro zachování úplné anonymity dotazovaných jsou v dotazníku také otázky, které nepožadují osobní údaje. Každému uchazeči bylo přiděleno pouze pořadové číslo. Jako sociodemografické otázky byly zvoleny otázky týkající se pohlaví a věku.

Po odstranění uchazečů, kteří nesouhlasili s testováním osobnostní typologie jsem zjistila, že dotazník i test mi vyplnilo 27 mužů a 13 žen (dále jen dotazovaní). Je zde celkem značný rozdíl mezi tímto pohlavím, a to z toho důvodu, že profesi obchodníka vykonávají z větší poloviny muži.

Věk dotazovaných byl rozdělen do 4 škál. Co se týče věku uchazečů, 77,5 % dotazovaných zakroužkovalo v dotazníku odpověď 26 až 35 let. Ve věku do 25 let bylo

12,5 % dotazovaných, zatímco nejméně dotazovaných bylo ve věkovém rozmezí 36 – 45 let.

*Graf 4.1 věk uchazečů*



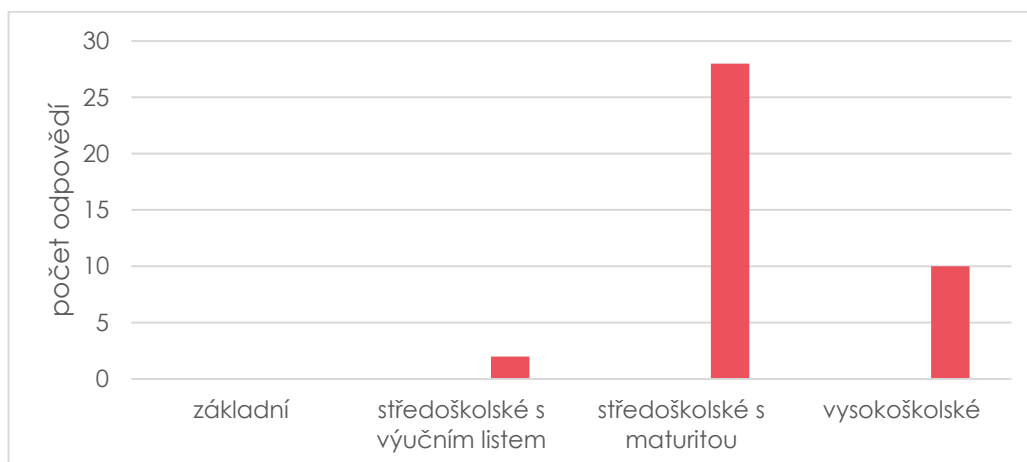
*Zdroj: vlastní zpracování*

Zbytek otázek se již zabýval dosaženým vzděláním a dalšími schopnostmi či dovednostmi uchazečů.

### **Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Tato otázka nám pomáhá dosáhnout kritéria, které si zvolila společnost na základě pravidel stanovených Českou národní bankou (dále jen ČNB). Hledáme pouze uchazeče, kteří mají středoškolské vzdělání s maturitou nebo vysokoškolské. Z dotazníku nám vyplývá, že naše kritérium splňuje 95 % dotazovaných uchazečů. Zbylých 5 % uchazečů nesplňuje dané kritérium, tudíž nejsou schopni pro společnost pracovat.

*Graf 4.2 Nejvyšší dosažené vzdělání*

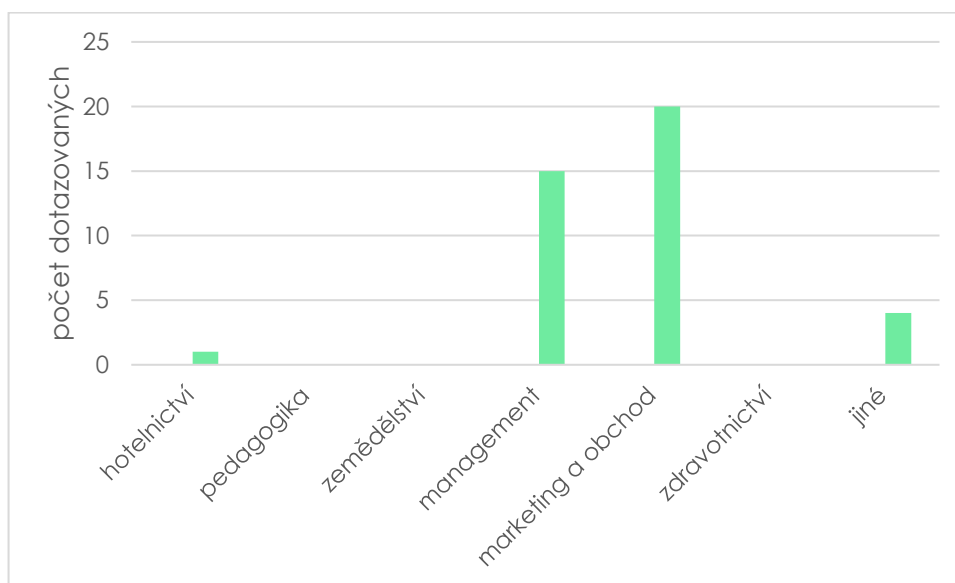


*Zdroj: vlastní zpracování*

## Jaký je obor vašeho vzdělání?

Tohle je další vyřazovací otázka. Jelikož dle pravidel ČNB je nutné mít vzdělání ekonomického zaměření nebo minimální praxi 3 let v daném oboru. Z grafu můžeme vyčíst, že 87,5 % tj. 37 z celkového počtu 40 splňuje kritérium ohledně oboru vzdělání. Pouze jeden má vzdělání v oboru hotelnictví a 4 uchazeči tj. 10 % mají jiný obor vzdělání než je v naší nabídce. Z čehož vyplývá, že toto kritérium nesplňují, a proto jsou z výběru vyřazeni.

Graf 4.3 Obor vzdělání

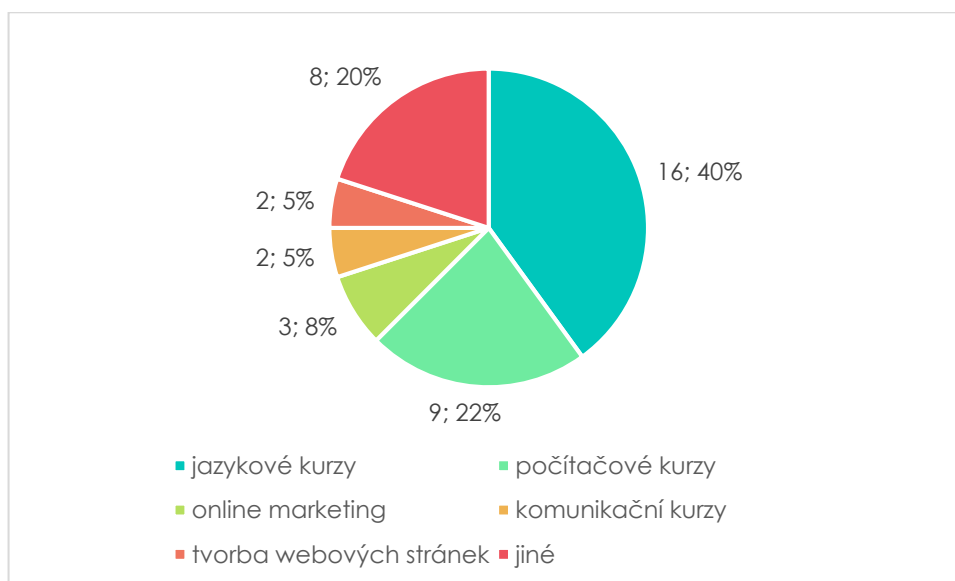


Zdroj: vlastní zpracování

## Jaké doplňující vzdělání máte?

Tato otázka je pro nás spíše informativní. Výběr odpovědí nebyl nijak limitován. Z grafu nám vyplývá, že téměř polovina uchazečů tj. 41% má nějaké jazykové kurzy. Což je pro naši společnost užitečným, nicméně ne úplně prioritním kritériem. Jelikož společnost působí v České republice a příliš zahraničních klientů nemá. Jako druhým nejčastějším doplňujícím vzděláním jsou počítačové kurzy (23 %). Kandidát s tímto doplňujícím vzděláním má velkou výhodu. K výkonu své práce budou uchazeči používat především počítač a s ním spojený Microsoft Office (dále jen MS Office). Hned za nimi jsou jiné kurzy neuvedené v nabídce (18 %), na čtvrtém místě jsou kurzy online marketingu (7 %). Tento doplňující kurz je rovněž brát jako výhoda, neboť společnost pro svou propagaci a získávání nových klientů využívá převážně online marketing. Na pátém místě komunikační kurzy (6 %). Opět je tento doplňující kurz velkým plus pro uchazeče, neboť se jedná především o práci s lidmi, tudíž jakékoliv další komunikační dovednosti jsou přínosem a jako poslední jsou kurzy tvorby webových stránek (5 %). Tento kurz se bude hodit hlavně při online marketingu.

Graf 4.4 Jaké doplňující vzdělání máte?

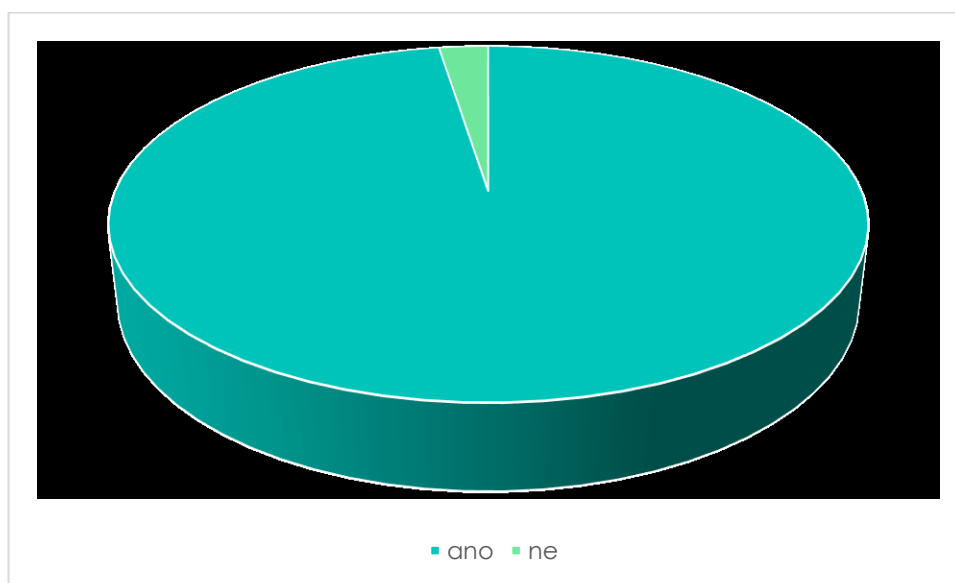


Zdroj: vlastní zpracování

### Vlastníte řidičský průkaz skupiny B?

Řidičský průkaz je pro tuto práci velmi cenným nicméně ne povinným kritériem. Držitelé tohoto průkazu budou mít jistou výhodu při přesouvání se na schůzky. Z dotazníkového šetření vyplývá, že pouze jeden uchazeč tj 2,5 % nemá řidičský průkaz skupiny B. Zbylí uchazeči tj. 97,5 % řidičský průkaz má. Což těmto uchazečům přináší velké usnadnění práce. Neboť je nutné se často za klienty dostavit osobně a ne vždy je dostupnost snadná.

*Graf 4.5 Řidičský průkaz*

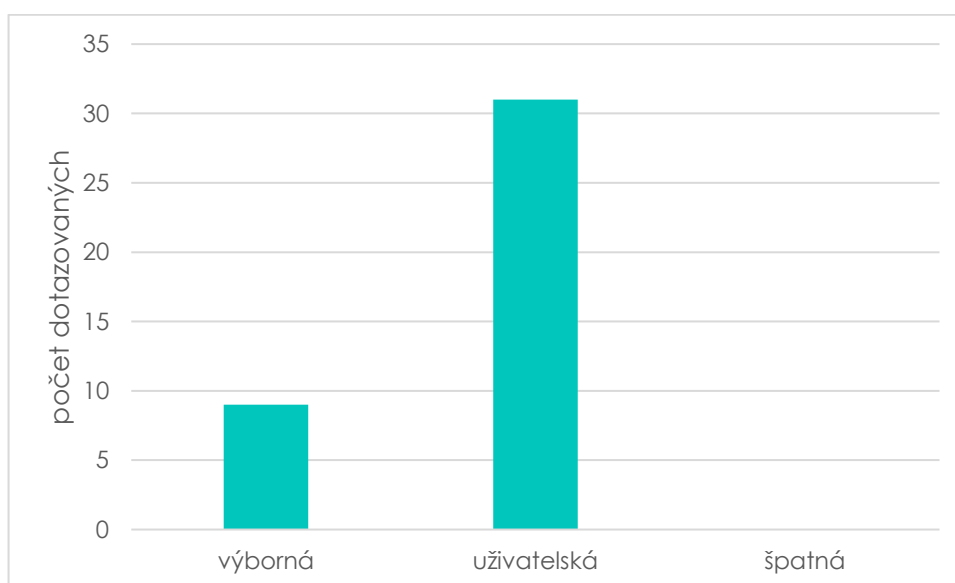


*Zdroj: vlastní zpracování*

## Jaká je vaše znalost PC?

V dnešní době je téměř všechno spojené s PC. Uchazeči musí mít alespoň uživatelskou znalost PC, protože k výkonu jeho práce využívá především PC (emaily, tvorba projektů, kalkulace...atd.) Uchazeči budou pracovat především s MS Office. Veškerá dokumentace k jejich práci je v elektronické podobě. Komunikace s klienty, ale také s partnery společnosti také probíhá elektronickou poštou. Z grafu můžeme vyčíst, že v dnešní době už téměř neexistuje někdo, kdo by neuměl používat PC. 9 uchazečů tj. 23% má dokonce výbornou znalost PC.

Graf 4.6 Znalost PC

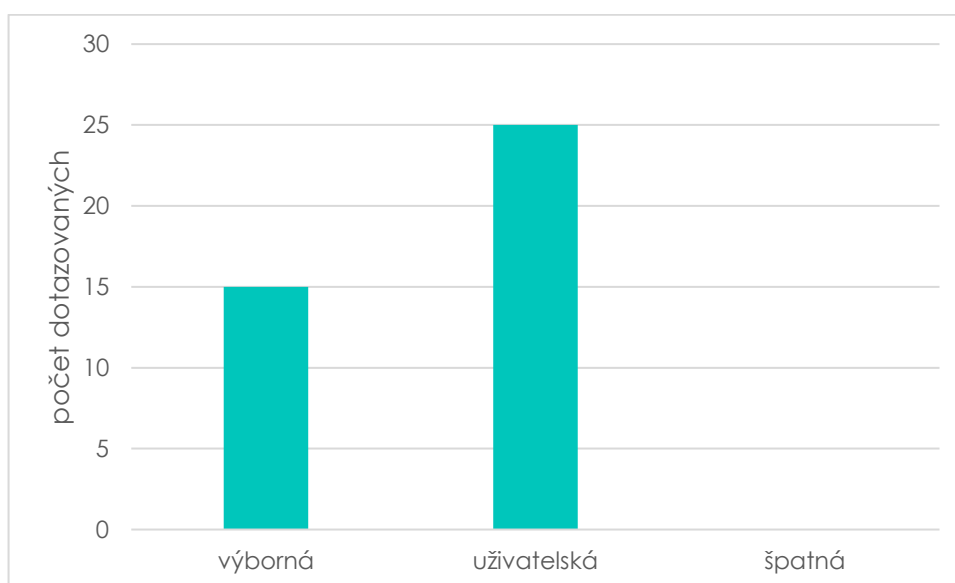


Zdroj: vlastní zpracování

## Jaká je vaše znalost Microsoft Office?

Jelikož hlavní náplní práce, krom komunikace s klientem, je tvorba finančního plánu, je nezbytně nutné, aby uchazeči uměli pracovat s MS Office. Je potřeba umět Excel kvůli kalkulacím, Word pro sepsání samotného finančního plánu a Power point pro následnou prezentaci. Opět se nám potvrdilo, že v dnešní době téměř neexistuje člověk, který by neuměl pracovat s Microsoft Office. 25 uchazečů tj 62,5 % má uživatelskou znalost Microsoft Office a zbylých 15 uchazečů tj. 37,5 % má dokonce výborné znalosti.

*Graf 4.7 znalost Microsoft Office*

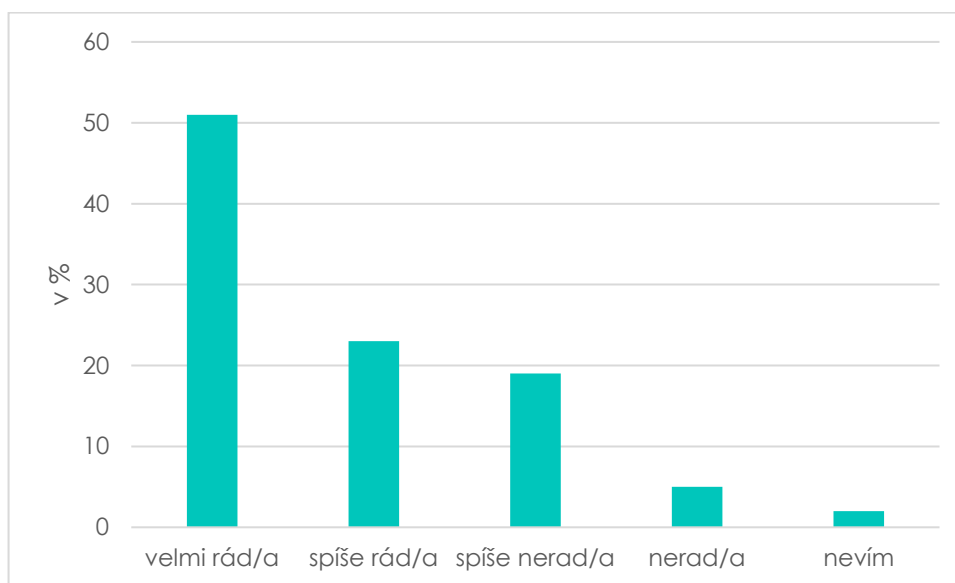


*Zdroj: vlastní zpracování*

### Samovzděláváte se rád/a?

Toto kritérium bylo stanoveno na základě názoru autorky, která se domnívá, že je pro fungování týmu nezbytné, aby se jeho členové samovzdělávali. Pokud se člověk neučí dalším novým věcem nikdy se nepohne z místa a tím pádem ho ostatní předeženou. Z dotazníku vyplývá, že více jak polovina tedy 51 % uchazečů má zájem se dál samovzdělávat. Na druhou stranu 5 % uchazečů nemá o samovzdělávání zájem vůbec.

*Graf 4.8 Samovzdělávání*



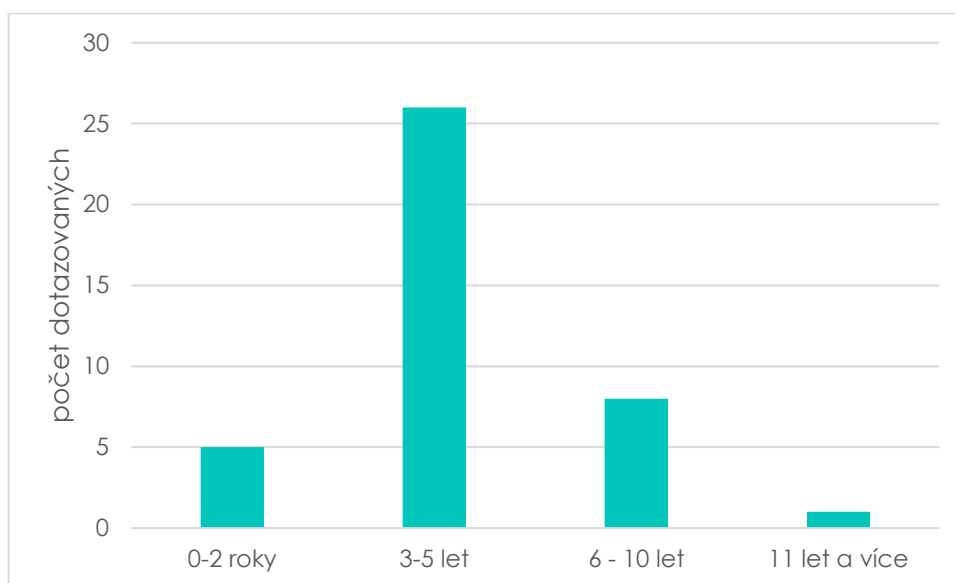
*Zdroj: vlastní zpracování*



## Kolik let praxe v oboru obchod máte?

Praxe v oboru je dnes velmi žádanou podmínkou práce. Ve společnosti Explicit Invest, s.r.o. takovou podmínku nemají, avšak uchazeči s praxí mají velkou výhodu při zaškolovacím procesu, jelikož již hodně věcí znají. Z grafu vyplývá, že více jak polovina uchazečů tj 26 má 3-5 let praxe v oboru, 6-10 let má 8 uchazečů, minimální nebo žádnou praxi má 5 uchazečů a pouze jeden uchazeč má 11 a více let praxe.

Graf 4.9 Praxe v oboru



Zdroj: vlastní zpracování

## Jaká je vaše životní motivace?

V dotazníku měli uchazeči také uvést jaká je jejich životní motivace. Ve většině odpovědí se uchazeči shodovali. Byly uvedeny celkem 4 rozdílné motivace. Velká řada uchazečů uvedla, že nejvíc je motivují peníze. Uváděli, že peníze jsou dneska klíčem k dosažení téměř všeho. Další opakovanější motivací byl úspěch. Většina uchazečů touží po úspěchu a s tím spojeným uznáním od ostatních. Pak se zde také objevovali motivace jako je praxe nebo nová zkušenost.

### 4.3 Test Osobnostních typologií

Součástí dotazníkového šetření byl také test osobnostních typologií. Všichni uchazeči, kteří tento dotazník vyplnili, byli také otestováni na osobností typologie. K testování jsem použila test MBTI.<sup>54</sup>

Jelikož týmovou vedoucí mám být já tak je velice důležité, aby kompatibilita mého osobnostního typu s uchazečskými typy byla co nejvyšší. Proto jsem si před provedením průzkumu test osobnostních typologií sama udělala. Vyšlo mi, že moje osobnostní typologie je ENFJ. Podle tabulky kompatibility osobnostních typologií<sup>55</sup> se mi nejlépe bude spolupracovat s uchazeči, jejichž osobností typologie jsou buď INFP nebo ISFP. Velmi silnou kompatibilitu s mým typem jsou také typy ENFP, INFP, ENFJ, INTJ, ENTJ, INTP a ENTP. U dalších typologií by mohlo docházet ke konfliktu. V následující tabulce můžeme vidět, jakých výsledků dosáhli naši uchazeči.

*Tabulka 4.1 Výsledky testů osobnostních typologií*

Uchazeč	Typ	uchazeč	Typ
č.1	ESFP	č.21	ISTP
č.2	ISTP	č.22	INFP
č.3	ISFJ	č.23	ESFP
č.4	ISTJ	č.24	ESTP
č.5	ENFP	č.25	ISTJ
č.6	ESFP	č.26	ISTJ
č.7	INTP	č.27	ISFP
č.8	ISFJ	č.28	INFP
č.9	ESTJ	č.29	ESFP
č.10	ISTP	č.30	ESFJ
č.11	ISTJ	č.31	ISTP
č.12	ESFJ	č.32	INTP
č.13	INFP	č.33	ENFJ
č.14	ENFJ	č.34	ENFJ
č.15	ESFP	č.35	ISFJ
č.16	ISTJ	č.36	ESFJ
č.17	INTJ	č.37	ESTJ
č.18	INTP	č.38	ISTP
č.19	ESFJ	č.39	INFP
č.20	ESFJ	č.40	ISTP

*Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků testů*

<sup>54</sup> viz příloha 1

<sup>55</sup> viz obrázek str. 23

#### 4.4 Sestavení konkrétního týmu

Na základě všech získaných dat, teď provedu sestavení konkrétního pětičlenného pracovního týmu, který bude splňovat jak kritéria společnosti, což jak už bylo zmíněno je minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, obor vzdělání ekonomického zaměření a uživatelská znalost PC a Microsoft Office, tak moje kritérium, a to je kompatibilita k mému osobnostnímu typu.

Nejdříve tedy vyřadím uchazeče, kteří nesplňují kritéria společnosti. V následující tabulce mám vyobrazen seznam uchazečů, kteří kritéria splnili a jejich osobnostní typy.

*Tabulka 4.2 Uchazeči, kteří prošli kritérii společnosti*

Uchazeč	Typ	uchazeč	Typ
č.1	ESFP	č.21	ISTP
č.2	ISTP	č.22	INFP
č.3	ISFJ	č.23	ESFP
č.5	ENFP	č.24	ESTP
č.6	ESFP	č.25	ISTJ
č.7	INTP	č.26	ISTJ
č.8	ISFJ	č.27	ISFP
č.10	ISTJ	č.28	INFP
č.11	ISTJ	č.29	ESFP
č.12	ESFJ	č.30	ESFJ
č.13	INFP	č.31	ISTP
č.14	ENFJ	č.32	INTP
č.15	ESFP	č.34	ENFJ
č.16	ISTJ	č.35	ISFJ
č.18	INTP	č.36	ESFJ
č.19	ESFJ	č.37	ESTJ
č.20	ESFJ	č.38	ISTP
		č.39	INFP

*Zdroj: vlastní zpracování na základě získaných testů*

Jak můžeme z tabulky vyčíst, kritéria společnosti nesplnilo 5 uchazečů. Konkrétně to jsou uchazeči č. 4, č. 9, č. 17, č. 33 a č. 40.

Jako další musíme vyřadit uchazeče, kteří nejsou kompatibilní s mým typem osobnosti. Pro zbylé uchazeče jsem udělala další tabulku pro přehlednost.

*Tabulka 4.3. Uchazeči, kteří prošli typologickými kritérii*

uchazeč	Typ
č.5	ENFP
č.7	INTP
č.13	INFP
č.14	ENFJ
č.18	INTP
č.22	INFP
č.28	INFP
č.32	INTP
č.34	ENFJ
č.39	INFP

*Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků testů*

Z této tabulky vyplývá, že z celkového počtu 40 uchazečů, splňuje podmínky společnosti a zároveň podmínky typologie osobnosti 10 uchazečů. Což je 25 % dotazovaných.

Jelikož mám sestavit pětičlenný pracovní tým, ale podmínky mi splňuje 10 uchazečů, je potřeba zvolit si další kritéria a docílit tak požadovaného počtu 5. Proto jsem opět využila data z dotazníků a zvolila si kritérium délky praxe v oboru. Od členů svého týmu požaduji minimální praxi v oboru 3 roky.

*Tabulka 4.4 Uchazeči, kteří prošli všemi kritérii*

uchazeč	Typ
č.5	ENFP
č.13	INFP
č.14	ENFJ
č.22	INFP
č.34	ENFJ

*Zdroj: vlastní zpracování*

Po použití dalšího kritéria se dostávám na požadovaný počet 5 uchazečů. Těchto pět uchazečů konkrétně uchazeč č.5, č. 13, č.14, č.22 a č.34 jsou mými ideálními spolupracovníky do týmu. Naše osobnostní typologie se k sobě hodí, tudíž nebude tak často docházet ke konfliktům a bude se nám spolu lépe jednat.

## 5 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo sestavení pracovního týmu na základě osobnostních typologií. Byla provedena analýza, při které se zjišťovaly informace ohledně vzdělání, praxe a dalších schopností či dovedností uchazečů. Dále byly zjištěny osobnostní typologie uchazečů o spolupráci v týmu. Pomocí dotazníkového šetření byly získány veškeré potřebné informace k provedení analýzy. Výsledky získané z dotazníků byly prozkoumány a graficky zpracovány.

První část bakalářské práce je věnovaná teoretické části. V této části jsou stručně představeny pojmy jako řízení lidských zdrojů, dále se blíže zabýváme pojmem tým a týmová spolupráce, kde jsou podrobněji popsány náležitosti týmu a týmové spolupráce. Také se zde věnujeme tématu osobnost a osobnostní typologie. Jsou zde podrobněji vysvětleny a popsány všechny osobnostní typy, včetně toho, jak se dají zjistit.

V druhé části nalezneme část praktickou. Ta je zaměřena na společnost Explicit Invest, s.r.o. Lidická 700/19, 602 02 Brno-Veveří, dále na její seznámení se základními informacemi, organizační strukturou a také se spolupracovníky, kteří v organizaci pracují. Dále jsou pomocí dotazníkového šetření zjištěny potřebné informace o uchazečích na spolupracovníka do týmu a jejich osobnostní typologie.

Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 50 uchazečů, od kterých pak bylo odděleno 10 uchazečů, kteří nebyli ochotni vyplnit test osobnostních typologií. V systému MS Excel byly dotazníky vyhodnoceny a odpovědi byly vyobrazeny v podobě grafů. Po vyplnění veškerých dotazníků byl uchazečům dán test osobnostních typologií. Pomocí tabulek byly zobrazeny výsledky těchto testů. Dále byly na uchazeče aplikována kritéria společnosti a osobnostní typologie. Z výsledků je patrné, že uchazeči neznají svou osobnostní typologii. Dle mého názoru se dotazování díky testu osobnosti mohli dozvědět nové informace, které jim třeba mohou pomoci v komunikaci se svým okolím.

Vzhledem k výsledkům získaných z dotazníků a z testů osobnostní typologie byl sestaven pracovní tým. Byl zde kladen důraz na dodržení kritérií stanovených společností. Výslední uchazeči museli také splňovat osobnostní typy, které se nejlépe hodí k osobnostnímu typu vedoucího týmu. Tato metoda výběru členů týmu může společnost využívat i do budoucna, pakliže bude vybírat nové lidi na nové pozice.

## **Seznam použité literatury**

### **Odborná kniha**

AMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo. Praha: Grada 182 s. ISBN 978-80-247-5768-1

ČAKRT, Michal. Typologie osobnosti pro manažery 2. rozšířené a přepracované vydání. Praha: Management Press 2009. 305 s. ISBN 978-80-7261-201-7

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., Řízení lidských zdrojů Nové trendy. Praha: Management press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1

HORVÁTHOVÁ, Petra a kolektiv. Řízení lidských zdrojů pro pokročilé. Ostrava: VŠB-TU, SOET, vol. 12, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9

HORVÁTHOVÁ, Petra. Týmy a týmová spolupráce. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008, 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, 2007. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3

PAAUWE, J., D. E. GUEST and P. M. WRIGHT. HRM & Performance Achievements & Challenges. West Sussex: Wiley, 2013. ISBN 978-1-405-16833-5

SURYNEK Alois a kolektiv. Základy sociologického výzkumu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-038-4.

TEGZE, Jan. Jak hledat zaměstnance v 21. století Techniky moderního recruitmentu Praha: Grada 2019. 327 s. ISBN 987-80-271-0551-9

### **Elektronické dokumenty a ostatní**

Metodika k podávání žádostí o udělení oprávnění k činnosti samostatného zprostředkovatele. 2016 ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA [online]. [18-05-2019] Dostupné z: [https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/dohled-financni\\_trh/.galleries/vykon\\_dohledu/povolovaci\\_schvalovaci\\_rizeni/poskytovatele\\_spotrebiteleho\\_uveru/download/Metodika\\_k\\_podavani\\_zadosti\\_SZ.pdf](https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/dohled-financni_trh/.galleries/vykon_dohledu/povolovaci_schvalovaci_rizeni/poskytovatele_spotrebiteleho_uveru/download/Metodika_k_podavani_zadosti_SZ.pdf)

Object moved [online]. Copyright © [cit. 18-05-2019]. Dostupné z:  
<https://www.tolarisd.org/cms/lib3/TX01000982/Centricity/Domain/27/Myers%20Briggs%20Personality%20Test%20Manual.pdf>

MBTI personality test [online]. [cit. 18-05-2019]. Dostupné z:  
<https://d3jc3ahdjad7x7.cloudfront.net/spokaLTFBEADL9JnMd7njgJd96nyp7YNgICG2tIJWifcl7GP.pdf>

### **Interní materiály společnosti**

Příručka pro poradce – pravidla jednání se zákazníky platná od 1.1.2018

Kariérní plán platný od 4.12.2017

## **Seznam zkratek**

**MS** Microsoft

**ČNB** Česká národní banka



## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29.5.2020



.....

Michaela Pracuchová

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Tabulka s výsledky dotazníků

# Přílohy

## Dotazník

Vážení respondenti,

jmenuji se Michaela Pracuchová a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia VŠB – TU Ostrava, obor Management. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku zaměřeného na „Sestavení pracovního týmu na základě typologie osobnosti“. Dotazník se skládá ze dvou částí. První je zaměřená na základní otázky ohledně vzdělání či praxe a v druhé části se nachází test osobnostního typu. Výsledky získané z tohoto dotazníku budou výhradně použity pro praktickou část mé bakalářské práce. Své odpovědi zakroužkujte. U otázek je jedna možná odpověď, pokud však není uvedeno jinak. Dotazník je zcela anonymní.

### **1) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) základní
- b) středoškolské s výučním listem
- c) středoškolské s maturitou
- d) vysokoškolské

### **2) Jaký je obor vašeho vzdělání?**

- a) hotelnictví
- b) pedagogika
- c) zemědělství
- d) management
- e) marketing a obchod
- f) zdravotnictví
- g) jiné

**3) Jaké doplňující vzdělání máte?**

- a) jazykové kurzy
- b) počítačové kurzy
- c) kurzy online marketingu
- d) komunikační kurzy
- e) tvorba webových stránek
- f) jiné

**4) Vlastníte řidičský průkaz skupiny B?**

- a) ano
- b) ne

**5) Jaká je Vaše znalost PC?**

- a) výborná
- b) uživatelská
- c) špatná

**6) Jaká je Vaše znalost Microsoft Office?**

- a) výborná
- b) uživatelská
- c) špatná

**7) Samovzděláváte se rád/a?**

- a) velmi rád/a
- b) spíše rád/a
- c) spíše nerad/a
- d) nerad/a
- e) nevím

**8) Kolik let praxe v oboru obchod máte?**

- a) 0-2 roky
- b) 3-5 let
- c) 6-10 let
- d) 11 a více let

**9) Jaká je Vaše životní motivace?**

**10) Jste:**

- a) žena
- b) muž

**11) V jakém věkovém rozhraní se nacházíte?**

- a) do 25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46 a více let

## Test typologie osobnosti

- 1) **Ve společnosti, na večírku apod. se zpravidla bavíte:**
  - a) s několika málo lidmi, které dobře znáte
  - b) s více lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec ne
- 2) **Jste více:**
  - a) Realista než spekulant
  - b) Spekulant než realista
- 3) **Je horší:**
  - a) "mít hlavu v oblacích"
  - b) "držet se při zemi"
- 4) **Jste více ohromeni:**
  - a) Zásadami
  - b) emocemi
- 5) **Moje jednání vede a řídí více:**
  - a) hlas rozumu
  - b) hlas srdce
- 6) **Dáváte přednost:**
  - a) Termínům
  - b) Nahodilosti
- 7) **Máte tendenci si vybírat:**
  - a) Spíše opatrně
  - b) Spíše impulzivně
- 8) **Na večírcích, ve společnosti:**
  - a) se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte
  - b) odcházíte co nejdřív, zdržíte se jenom, abyste neurazil, protože vás to vyčerpává
- 9) **Přitahují vás více:**
  - a) Praktičtí lidé
  - b) Lidé s představivostí
- 10) **Zajímá vás více:**
  - a) to, co bylo a co je nyní
  - b) co může být
- 11) **Zajímá vás více:**
  - a) to, co bylo a co je nyní
  - b) co může být
- 12) **Ve vztahu k ostatním jste spíše:**
  - a) objektivní
  - b) osobní
- 13) **Jste více:**
  - a) Přesní
  - b) Ležerní
- 14) **Trápí vás více, když máte věci:**
  - a) Nedokončené
  - b) Dokončené
- 15) **Ve společnosti:**
  - a) Držíte krok s ostatními
  - b) Zůstáváte v pozadí
- 16) **Při děláni běžných věcí je u vás pravděpodobnější, že je:**
  - a) Uděláte obvyklým způsobem
  - b) Uděláte svým vlastním způsobem
- 17) **Když něco čtete, obvykle:**
  - a) se soustředíte ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno
  - b) čtete mezi řádky a vztahujete slova i k jiným námětům a tématům
- 18) **Oslovuje vás více:**
  - a) Konzistentní myšlení
  - b) Harmonické lidské vztahy
- 19) **Jste si jistější:**
  - a) při logických úsudcích typu: správné – nesprávné
  - b) při hodnotových soudech typu: dobré – špatné
- 20) **Vadí vám více, když:**
  - a) je více věcí rozpracovaných
  - b) už je všechno hotovo
- 21) **Jste více:**
  - a) Vážný a odhodlaný
  - b) Ležerní
- 22) **Při telefonování:**
  - a) Nemáte problém se vyjádřit
  - b) Si předem připravíte, co budete říkat
- 23) **Při práci dáváte většinou přednost tomu, zabývat se:**
  - a) idejemi, principy, myšlenkami
  - b) lidmi, osobami, akterý
- 24) **Vizionáři jsou pro vás:**
  - a) Poněkud otravní
  - b) Fascinující
- 25) **Jste spíše:**
  - a) Chladná osoba
  - b) Srdečná osoba

- 26) Je horší být:**
- a) Nespravedlivý
  - b) Nemít slitování
- 27) Když se máte rozhodnout ve spěchu, často:**
- a) se cítíte nepříjemně a přejete si získat více informací
  - b) jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte v danou chvíli k dispozici
- 28) Cítíte se lépe:**
- a) Po zakoupení
  - b) S možností koupí
- 29) Ve společnosti:**
- a) Zahajujete konverzaci
  - b) Čekáte až ji někdo začne a pak se přidáte
- 30) Zdravý rozum je:**
- a) Zřídka viditelný
  - b) Často viditelný
- 31) Řekli byste o sobě, že vaší silnou stránkou je spíše:**
- a) smysl pro realitu, fakta
  - b) představivost, ideje
- 32) Při rozhodování u vás převažují:**
- a) Normy, pravidla
  - b) Pocity
- 33) Jste více:**
- a) Pevní než jemní
  - b) Jemní než pevní
- 34) Více obdivu si zaslouží schopnost:**
- a) umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický/á
  - b) rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je
- 35) Máte radši věci:**
- a) Dokončené
  - b) Otevřené
- 36) Když vás napadne nová myšlenka, obvykle:**
- a) se pro ni nadchnete
  - b) raději o ni hloubáte trochu déle
- 37) Jste spíše:**
- a) Analytický typ
  - b) Empatický typ
- 38) Když diskutujete o problému se svými kolegy, je pro vás snadné**
- a) vidět věci v "širším rámci"
  - b) postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace
- 39) Co je pro vás uspokojivější:**
- a) Důkladně problém prodiskutovat
  - b) Dospět k danému rozhodnutí
- 40) Moje jednání vede a řídí více:**
- a) hlas rozumu
  - b) hlas srdce
- 41) Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci k:**
- a) plynulé a nepřetržité práci
  - b) nárazové práci s velkými výdeji energie a následnými "pauzami"
- 42) Dáváte přednost tomu:**
- a) nechat věci, aby se samy nějak dostavily
  - b) zajistit, aby všechno bylo předem připraveno
- 43) Dáváte přednost:**
- a) Více známý s povrchními vztahy
  - b) Méně známý s hlubšími vztahy
- 44) Spolehnete se spíše na svou:**
- a) zkušenost
  - b) intuici a tušení
- 45) Máte spíše zájem o:**
- a) Výrobu a distribuci
  - b) Design a výzkum
- 46) Co je horší:**
- a) Velmi logická osoba
  - b) Velmi sentimentální osoba
- 47) Ceníte si více:**
- a) Neochvějnosti
  - b) Oddanosti
- 48) Preferujete více:**
- a) Konečné a neměnné prohlášení
  - b) Předběžné prohlášení
- 49) Cítíte se lépe:**
- a) Po rozhodnutí
  - b) Před rozhodnutím
- 50) Je pro vás typické:**
- a) Mluvit dlouho s cizími lidmi
  - b) Mluvit málo a krátce s cizími lidmi

**51) Dáváte přednost:**

- a) Svým zkušenostem
- b) Své intuici

**52) Jste spíše:**

- a) Praktičtí
- b) Důvtipní

**53) Kterou osobu berete více:**

- a) S jasnými důvody
- b) Se silnými pocity

**54) Máte sklon být více:**

- a) Spravedlivý
- b) Soucitný

**55) Je vhodnější:**

- a) Mít věci uspořádané
- b) Nechat věci aby se stali

**56) Ve vztazích by měla být věci:**

- a) Předem dohodnuté
- b) Náhodné

**57) Když zazvoní telefon:**

- a) spěcháte, abyste jej zvedli první
- b) doufáte, že jej zvedne někdo jiný

**58) Máte na sobě radši:**

- a) Silného smyslu pro realitu
- b) Živé představivosti

**59) Přitahuje vás více:**

- a) Jádro věci
- b) Okolní věci

**60) Je větší chyba být:**

- a) tolerantní a smířlivý
- b) nekompromisní a kritický

**61) Jste spíše:**

- a) Tvrdohlavý
- b) Bezstarostný

**62) Máte radši věci:**

- a) Naplánované
- b) Neplánované

**63) Jste osoba spíše:**

- a) Rutinní než náladová
- b) Náladová než rutinní

**64) Máte sklon být spíše:**

- a) Snadno přístupný
- b) Rezervovaný

**65) V písemném projevu dáváte přednost:**

- a) věcnému stylu
- b) obraznému, metaforickému stylu

**66) Je pro vás těžší**

- a) být identický s ostatními
- b) spolupracovat

**67) U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:**

- a) podráždění, koho k vám zase "čerti nesou"
- b) potěšení, že se na vás přišel někdo podívat

**68) Raději byste pracovali pro organizaci, kde:**

- a) byste měli práci s intelektuální motivací
- b) byste byli zaujati jejími cíli a posláním

**69) Často:**

- a) když něco začínáte, vše si předem sepíšete a naplánujete, protože většinou nesnášíte, když později musíte něco podstatně měnit
- b) neplánujete a necháváte věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostáváte

**70) Máte tendenci být více:**

- a) Rozvážní než spontánní
- b) Spontánní než rozvážní



	Col 1			Col 2			Col 3			Col 4			Col 5			Col 6			Col 7		
	A	B		A	B		A	B		A	B		A	B		A	B		A	B	
1			2			3			4			5			6			7			
8			9			10			11			12			13			14			
15			16			17			18			19			20			21			
22			23			24			25			26			27			28			
29			30			31			32			33			34			35			
36			37			38			39			40			41			42			
43			44			45			46			47			48			49			
50			51			52			53			54			55			56			
57			58			59			60			61			62			63			
64			65			66			67			68			69			70			
Copy to →									Copy to →							Copy to →					
	E	I				S	N				T	F						J	P		

## Tabulky s výsledky z dotazníků

Tabulka 1: otázka č. 1

Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání	možnosti odpovědí	počet
a)	základní	0
b)	středoškolské s výučním listem	2
c)	středoškolské s maturitou	28
d)	vysokoškolské	10

Tabulka 2: otázka č. 2

Jaký je obor vašeho vzdělání	možnosti odpovědi	počet
a)	hotelnictví	1
b)	pedagogika	0
c)	zemědělství	0
d)	management	15
e)	marketing a obchod	20
f)	zdravotnictví	0
g)	jiné	4

Tabulka 3: otázka č. 3

Jaké doplňující vzdělání máte?	možnosti odpovědi	počet
a)	Jazykové kurzy	16
b)	počítačové kurzy	9
c)	online marketing	3
d)	komunikační kurzy	2
e)	tvorba webových stránek	2
f)	jiné	8

Tabulka 4: otázka č. 4

Vlastníte řidičský průkaz skupiny B?	možnosti odpovědi	počet
a)	ano	39
b)	ne	1

*Tabulka 5: otázka č. 5*

Jaká je vaše znalost PC?	možnosti odpovědi	počet
a)	výborná	9
b)	uživatelská	31
c)	špatná	0

*Tabulka 6: otázka č. 6*

Jaká je vaše znalost MS office?	možnosti odpovědi	počet
a)	výborná	15
b)	uživatelská	25
c)	špatná	0

*Tabulka 7: otázka č. 7*

Samovzděláváte se rádi?	možnosti odpovědi	výsledky v %
a)	velmi rád/a	51
b)	spíše rád/a	22
c)	spíše nerad/a	19
d)	nerad/a	5
e)	nevím	3

*Tabulka 8: otázka č. 8*

Kolik let praxe v oboru obchod máte?	možnosti odpovědi	počet
a)	0-2 roky	5
b)	3-5 let	26
c)	6-10 let	8
d)	11 a více let	1

*Tabulka 9: otázka č. 9*

Jaká je vaše životní motivace?	peníze
	úspěch
	praxe
	nová zkušenost

*Tabulka 10: otázka č. 10*

Jste:	možnosti	počet
a)	žena	13
b)	muž	27

*Tabulka 11: otázka č. 11*

V jaké věkovém rozmezí se nacházíte?	možnosti odpovědi	výsledky v %
a)	do 25 let	12,5
b)	26 -35 let	77,5
c)	36 - 45 let	10
d)	46 a více let	0